



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Esimiestyön kehittäminen organisaatiomuutoksen jälkeen

- työn pelisäännöt

---

Sunikka, Kirsi

2011 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

Esimiestyön kehittäminen organisaatiomuutoksen  
jälkeen  
- työn pelisäännöt

Kirsi Sunikka  
Sosionomi ylempi AMK  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2011

Kirsi Sunikka

**Esimiestyön kehittäminen organisaatiomuutoksen jälkeen - työn pelisäännöt**

Vuosi 2011

Sivumäärä 95

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kehittää Kelan Helsingin vakuutuspiirin asiakaspalvelupäälliköiden työhön epäviralliset työn pelisäännöt yhtenäistämään työtapoja eri toimistojen välillä sekä toimimaan työn muistilistana ja runkona arkisessa työssä organisaatiomuutoksen jälkeen. Organisaatiomuutokset ja muutokset työssä yleensä ovat tänä päivänä arkipäivää ja niiden myötä työtä pitää kehittää.

Asiakaspalvelupäälliköiden työn pelisäännöt tulivat ajankohtaisiksi Kelan Helsingin vakuutuspiirissä tapahtuneen organisaatiomuutoksen 1.5.2010 jälkeen. Jokainen palvelupäällikkö toimii omassa yksikössään ja kaikille tuli organisaatiomuutoksen jälkeen yhteinen esimies. Tässä kohdassa yhteisesti todettiin esimiehen johdolla, että työhön tarvittaisiin yhteiset toimintatavat jokaiseen toimistoon helpottamaan työtä, sekä toimimaan myös perehdyttämistyön runkona uusille esimiehille.

Tämä pelisääntöjen kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksellisia keinoja käyttäen. Kehitin pelisääntöjä itsenäisesti, mutta niiden sisältöön toiveita tuli palavereissa esimieheltä sekä kollegoilta. Niistä annettiin palautetta ja niitä arvioitiin pitkin matkaa. Tein myös pelisääntöjen kehittämistyötä tukemaan teemahaastattelun asiakaspalvelupäälliköille.

Teemahaastattelun ensimmäinen teema oli organisaatiomuutos ja sen kokeminen ja sisäistäminen itselleen sekä tiimille. Toisena teemana olivat työn epäviralliset pelisäännöt ja niiden kokeminen, koska kehitin pelisääntöjä. Kolmas teema oli työhyvinvointi. Työhyvinvointi kysymyksillä halusin selvittää, miten jokainen kokee oman työhyvinvointinsa, sekä kantaako huolta toisten työhyvinvoinnista esimiehenä ja kollegana. Tällä teemalla halusin myös selvittää, saako työn pelisäännöistä työhyvinvointia itsellään ja miten, jos saa. Toisaalta halusin selvittää, että koetaanko työn pelisäännöt työn rajajana tai normina.

Asiakaspalvelupäälliköiden työn pelisääntöihin pystyi jokainen vaikuttamaan ja esittämään omia toiveita, mitä niissä pitää olla ja missä muodossa. Teemahaastattelun yhteenvedona voi todeta, että jokainen asiakaspalvelupäällikkö koki työn pelisäännöt hyväksi asiaksi ja yhteiseksi toimintatavaksi, jotta asiakaspalvelu sujuu toimistosta riippumatta samaa toimintatapaa noudattaen. Asiakaspalvelupäälliköt pystyvät tarvittaessa toimimaan toistensa sijaisina yllättäenkin, koska toimintatavat ovat samat. Pelisäännöt koettiin myös muistilistaksi ja työn rungoksi, ei työtä rajoittavaksi tai normittaviksi säännöiksi.

Yhteenvedona voi todeta, että pelisäännöt koettiin tässä asiakaspalvelupäälliköiden työssä hyvänä ja työtä helpottavana asiana. Toisaalta, jos tällaisia epävirallisia pelisääntöjä työhön kehitetään, pitää niihin jokaisen samaa työtä tekevän pystyä vaikuttamaan ja niihin pitää yhteisesti sitoutua. Niitä pitää myös päivittää ja hoitaa, jotta ne pysyvät ajan tasalla. Samat sovitut asiat ja toimintatavat eivät sovi sellaisenaan mihinkään muualla, mutta työn epävirallisia pelisääntöjä kannattaa kokeilla pienemmissäkin työyhteisöissä helpottamaan arkea. Jokainen työyhteisö voi tosin nimetä ne oman mielensä mukaan.

Asiasanat: Työn kehittäminen, organisaatio, organisaatiomuutos, työhyvinvointi, työn epäviralliset pelisäännöt

Kirsi Sunikka

**Development of managerial work after organizational change - rules for daily work**

Year	2011	Pages	95
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is the developing of unofficial rules for the daily work of customer service managers in Helsinki Insurance District of Kela - The Social Insurance Institution of Finland. The main target of the rules has been to harmonize ways of working between different offices and to serve as a check list and frame in ones daily work after an organizational change. Changes at work and in different organisations are part of today's working life and therefore it is important to be able to change also the ways of working.

After the organizational change which took place on 1st of May 2010 in Helsinki Insurance District of Kela, the need for rules for working in Customer Service Managers work emerged. Each Customer Manager works in his or her own unit and each Customer Manager reports to the same Superior. At this point it was commonly approved under the baton of the Superior, that common framework and set of unofficial rules were needed to ease the daily work and to act as structure for induction process of new managers.

This thesis was made by means of activity analysis. The rules for working were developed independently by me, but to the content I received wishes and viewpoints from my superior and colleagues. I received feedback and evaluation throughout the development process of the rules. To support the development work there was a theme interview held for Customer Service Managers. The first theme of the interview was organizational change and how both an individual as well as the team experienced it. The second theme was the unofficial rules for work and how people experienced them, as I was developing the rules. Third theme was wellbeing at work. With the questions related to wellbeing at work I wanted to find out how each employee experiences his or her own wellbeing, and whether people are taking care also for other employees' wellbeing, in the roles of both superior and co-worker. With the third theme I also wanted to clarify whether the rules for work can increase wellbeing at work as such, and if yes, I wanted to find out how. And on the other hand I wanted to find out if the rules were experienced as limiting or too standardizing.

Each and every Customer Service Manager had a chance to influence the rules for work, as well as present their own views on the content and format. Summarizing the theme interview it can be stated, that each Customer Service Manager experienced that the rules were positive as such and the rules created a framework for common ways of working to enable smooth and synchronous customer service regardless of the office in question. Customer Service Managers can also substitute each other unexpectedly, due to having common ways of working in each office. The rules were also considered as a check-list and body of the work, not restricting or making the work too standardized.

In conclusion, the rules for working were experienced in the work of Customer Service Managers as very positive thing in general and they were seen as a tool which facilitated the work. At the same time, when such unofficial rules for work are being developed, it is a must that each and everyone with the same job has a chance to influence the rules. It is also required that everyone jointly commits to the rules. An important thing to remember is that the set of rules needs to be checked and refreshed in order to keep them up to date with the changes that take place at the work place. A set of rules does not work as such in all

work places, but it can be recommended that a set of informal rules are planned and taken into use also in smaller work environments to ease up the daily tasks. Each working community can name the rules according to their own preference.

Index terms: Development of work, organization, organizational change, wellbeing at work, the unofficial rules of work.

## Sisällys

1	Johdanto .....	8
2	Opinnäytetyön lähtökohdat .....	10
2.1	Organisaation määritelmä .....	10
2.1.1	Organisaatiomuutos .....	11
2.2	Kelan organisaatio ja tehtävät .....	12
2.2.1	Kelan Helsingin vakuutuspiiri .....	13
2.2.2	Kelan toiminta ja pääasialliset tehtävät .....	13
3	Kehittämistyön teoriaa .....	14
3.1	Johtamisen määritelmä .....	15
3.1.1	Muutosjohtaminen .....	16
3.1.2	Helsingin vakuutuspiirin asiakaspalvelupäälliköiden työ- ja johtamisjärjestelyt .....	18
3.2	Työn kehittäminen .....	19
3.3	Työn epäviralliset pelisäännöt .....	22
3.3.1	Psykologiset sopimukset työyhteisössä .....	24
3.3.2	Osaaminen, hiljainen tieto sekä niiden jakaminen .....	25
3.4	Työhyvinvointi ja sen edistäminen .....	26
4	Kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät .....	29
4.1	Toimintatutkimus .....	30
4.2	Teemahaastattelu .....	32
4.2.1	Teemahaastattelujen aineiston analysointi .....	33
5	Kehittämistyön tulokset .....	35
5.1	Työn kehittämisen prosessikaavio .....	35
5.2	Työn kehittämisen prosessi .....	35
5.3	Pelisääntöjen kuvaus .....	39
5.4	Teemahaastattelujen analysoinnin tulokset .....	39
5.4.1	Teema 1: Organisaatiomuutos .....	40
5.4.2	Teema 2: Työn pelisäännöt .....	42
5.4.3	Teema 3: Työhyvinvointi .....	43
6	Johtopäätöksiä .....	47
7	Pohdinta .....	51
7.1	Opinnäytetyön eettiset kysymykset .....	51
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus .....	52
7.3	Taustatiedon ja prosessin tarkastelu .....	54
7.4	Kehittämistyön jatkuminen .....	55
	Kuvat .....	60
	Liitteet .....	61

Liite 1 Teemahaastattelukysymykset.....	61
Liite 2 Pelisäännöt .....	62

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kehittää Kelan Helsingin vakuutuspiirin asiakaspalvelupäälliköiden työhön työn pelisäännöt yhtenäistämään työtapoja eri toimistojen välillä sekä toimimaan työn muistilistana ja runkona arkisessa työssä organisaatiomuutoksen 1.5.2010 jälkeen. Helsingin vakuutuspiirissä on kuusi asiakaspalvelupäällikköä, jotka toimivat eri toimistoissa vastaten asiakaspalvelusta yhteisen esimiehensä johdolla. Aikaisemmin jokaisen toimiston kaikista toiminnoista vastasi toimistonjohtaja. Asiakaspalvelu on nyt nostettu organisaatiomuutoksen myötä yhdeksi tasa-arvoiseksi alueeksi eri etuuksien rinnalle.

Kela on iso organisaatio, jonka tehtävänä on hoitaa sosiaaliturva-asioita parhaalla mahdollisella tavalla ja olla ihmisen elämässä mukana ja muutoksissa tukena. Kelan asema, tehtävät sekä hallinto on säädetty kansaneläkelaitoksesta säädettyssä laissa. Sosiaaliturvaa koskevista tehtävistä säädetään etuuksista koskevista laeissa. (Kela 2010.) Kelaa ja sen toimintaa kehitetään jatkuvasti ottaen huomioon esimerkiksi nykyaikaiset vaatimukset palvelun laadusta ja palveluverkosta sekä tehokkaasta ja taloudellisesta toiminnasta. Sosiaalialaan ja julkisiin organisaatioihin kohdistuu aivan samoja odotuksia kuin yksityisiin organisaatioihin. Kansainvälistyminen, uudenlaiset asiakkuudet, asiakkaiden odotukset, kilpailu ja tehokkuusvaatimukset ovat yhteisiä vaatimuksia niin liiketoimintaorganisaatioille kuin julkisillekin organisaatioille. (Niiranen, Seppänen-Järvinen, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 19.)

Kelassa kehitetään palvelun laatua jatkuvasti koko Kelan tasolla sekä aivan käytännössä. Organisaatiomuutostilanteissa onkin hyvä tarkistaa yhtenevää linjaa myös työtavoissa ja palvelun tasalaatuisuudessa, koska asiakas hyötyy tästä lopuksi. Jokainen organisaatio löytää omat parhaat mahdolliset tavat toimia ja osaamisen kehittäminen on oltavakin jatkuvaa, koska se on ainut muutosturva ihmisille sekä koko organisaatiolla. (Ponteva 2010, 67.)

Opinnäytetyön tarkoituksena onkin kehittää yhteiset työn epäviralliset pelisäännöt asiakaspalvelupäälliköille ja heidän esimiehelle, jotta lähiesimiestyö sujuisi parhaalla mahdollisella tavalla ja yhtenäistä toimintatapaa noudattaen. Pyynnön tehdä pelisäännöt työhön on esittänyt esimieheni. Pelisääntöihin on tarkoitus koota sellaisia tärkeitä yhtenäisiä toimintatapoja ja tietoja, jotta työ sujuu eri toimistojen arjessa sujuvasti ja hyvin. Uuden esimiehen perehdyttäminen työhön sujuisi myös helpommin yhteisiä työtapoja noudattaen. Sirpa Syväsen väitöskirjan tulosten mukaan ristiriitoja eri palveluyksiköiden ja työyhteisöjen välillä saattaa aiheuttaa se, että tavoitteet ovat työn tasolla ristiriitaiset. Ryhmien välillä on tarve etsiä yhteisiä näkemyksiä työhön ja pelisääntökeskusteluun. (Syvänen 2003, 254.)

Opinnäytetyön taustaosuudessa selvitän lyhyesti, mikä on organisaatio ja organisaatiomuutos. Avaan myös Kelan organisaatiota ja tehtäviä. Kerron Kelan Helsingin vakuutuspiiristä ja asia-



kaspalvelupäälliköiden työstä siellä. Selvitän hiukan johtamiskäsitteitä eri näkökulmista sekä muutosjohtamista. Kerron myös mitä on työn kehittäminen ja työn kehittämisessä tärkeimpiä huomioon otettavia asioita. Avaan myös hankalasti hahmottuvaa käsitettä työn epäviralliset pelisäännöt usealta eri kantilta ja merkitykseltä, jotta saan taustaa omalle kehittämistyölle-  
ni, työn pelisäännöille.

Olen tehnyt tätä asiakaspalvelupäälliköiden työn kehittämistä ja työn epävirallisia pelisääntöjä osallistuvan toimintatutkimuksen keinoin sekä työn tueksi myös haastatellut teemojen mukaan asiakaspalvelun päällikköjä. Teemahaastattelujen tarkoituksena on vastata kysymyksiin, miten organisaatiomuutos koetaan, sisäistetään ja viedään muutos eteenpäin. Toisena suurena kysymyksenä on työn pelisääntöjen kokeminen. Tarvitaanko työhön pelisääntöjä vai koetaanko ne työtä rajoittavana tekijänä. Kolmantena kysymyksenä on työhyvinvoinnin merkitys ja kokeminen, ja miten työn pelisäännöt koetaan työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Kerron tässä työssä myös miten tämä prosessi eteni ja kehittämistyön tukena käyttämieni menetelmien toimintatutkimus sekä teemahaastattelu teoriaa. Selvitän myös miten analysoin nämä haastattelut ja toimintatutkimuksen, ja mitkä ovat tulokset. Pohdin haastattelun ja työn kehittämisen tuloksia sekä työn eettisyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi otan kantaa siihen, voidaanko näitä pelisääntöjä käyttää muissa työyksiköissä sellaisenaan vai tarvitseeko jokainen työyksikkö omansa.

## 2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Tässä luvussa kuvaan lyhyesti organisaation määritelmää sekä organisaatiomuutosta. Esittelen Kelan organisaatiota sekä Kelan Helsingin vakuutuspiirin organisaatiota ja Kelan toimintaa ja pääasiallisia tehtäviä.

### 2.1 Organisaation määritelmä

Yhden määritelmän mukaan organisaatio ovat sosiotekninen järjestelmä, jolla on sovitut tavoitteet ja jäsenten tiedostama tarkoituksellisesti luotu rakenne. Sosiaalinen tarkoittaa tässä yhteydessä, että organisaatio muodostuu ihmisistä ja tekninen tarkoittaa, että organisaatiossa käytetään erilaisia teknologioita, välineitä ja osaamista tuotanto- ja ohjausprosesseissa. Muita tärkeitä piirteitä ovat työnjako ja koordinointi, jatkuvuus ja määritelmä, jotka kuuluvat organisaatioon ja jotka ovat ulkopuolisia. Organisaatiosta puhuttaessa on käsitteellisesti hyvä erottaa toisistaan rakenne ja toimintaprosessit. Prosesseilla tarkoitetaan eri osista ja vaiheista koostuvia suorituskulkuja, joihin organisaatioon kuuluvat osallistuvat. Rakenne taas viittaa verraten pysyviin ominaisuuksiin, jotka ovat tulos osaksi tietoisesta organisaatiotyöstä, osaksi yhteisössä itsekseen tapahtuvasta organisoitumisesta. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 187 - 188.)

Organisaatio on ryhmä ihmisiä, jotka tekevät töitä yhdessä saavuttaakseen erilaisia tavoitteita. Tavoitteet ovat niitä, joita yksilöt yrittävät saavuttaa olemalla organisaation jäseniä, kuten rahan tienäminen, hyvistä työkokemuksista nauttiminen ja tietyn valtatason saavuttaminen. Samalla myös niitä, mitä organisaatio kokonaisuutena haluaa saavuttaa, kuten asiakkaiden haluamien tuotteiden ja palvelujen tuottaminen, oman ehdokkaan valituksi tuleminen, ja rahan kerääminen tutkimukseen. (George & Jones 1999, 3)

Kaikki organisaatiot toimivat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa nähden ja suhteessa itseensä. Organisaatiot ovat kommunikaatioverkostoja, jotka tavoittelevat omia päämääriä mutta joista samalla löytyy samankaltaisia johtamiseen, strategiseen suunnitteluun, henkilöstöpolitiikkaan, kumppanuuksien hallintaan ja prosessijohtamiseen liittyviä toimintatapoja. (Juuti & Virtanen 2009, 22)

Tavoitteellinen organisaatio tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Visio on tahtotila, johon organisaatiota halutaan suunnata ja strategiat keinoja, joilla se ohjataan visiota kohti. Tavoitteiden täytyy olla kaikkien tiedossa, jotta jokainen tietää miten toteuttaa oman osuutensa. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8-9.) Organisaatiot, joilla on takanaan pidempi historia, ovat jo oppivia organisaatioita siten, että niissä kiinnitetään huomiota tuote- ja palvelurakenteen kehittämiseen. Ne kykenevät kohtaamaan kriisinsä ja siirtymään uudelleenkin

toimintaan, mutta tämä edellyttää kykyä oppia ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin. Uudet tilanteet nähdään oppimismahdollisuuksina, joissa niiden kyky tehdä päätöksiä ja oppia, tulee uuteen valoon. Organisaatiot ovat opetelleet sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Tällainen oppiminen vaatii sitä, että omat uskomukset kyetään kyseenalaistamaan. Uskomusten muuttaminen on hankalampaa kuin sellainen oppiminen, jossa pyritään omaksumaan entiseen toimintaan uusia asioita. Uskomusten muuttaminen vaatii poisoppimista entisistä toimintamalleista ja rohkeutta kokeilla uusia malleja. Voidaankin olettaa, että organisaatiot, jotka eivät ajoitain aseta uskomuksiaan kyseenalaisiksi ja muuta niitä, on ajan myötä vaikeuksissa. (Juuti 2004, 177 - 178.)

### 2.1.1 Organisaatiomuutos

Organisaatio ympäristöineen ovat erillisiä, joten muutos ympäristössä vaatii muutoksen myös organisaatiossa. Näin ollen organisaation on jatkuvasti tarkkailtava esimerkiksi asiakkaitaan, ympäristöään, kilpailijoitaan sekä alalle tulevien uusien näkökulmien syntymistä. Realistisen näkökulman mukaan johto luo strategioita, joilla mennään valittuun päämäärään. Henkilöstön tehtävänä on toteuttaa päämäärät ja pysyä johdon valitsemalla tiellä. Organisaatiomuutoksen onnistuminen on siitä kiinni, kuinka hyviä päätöksiä on tehty ja kuinka tarkasti johdon ohjeita noudatetaan. (Juuti & Virtanen 2009, 22-23.)

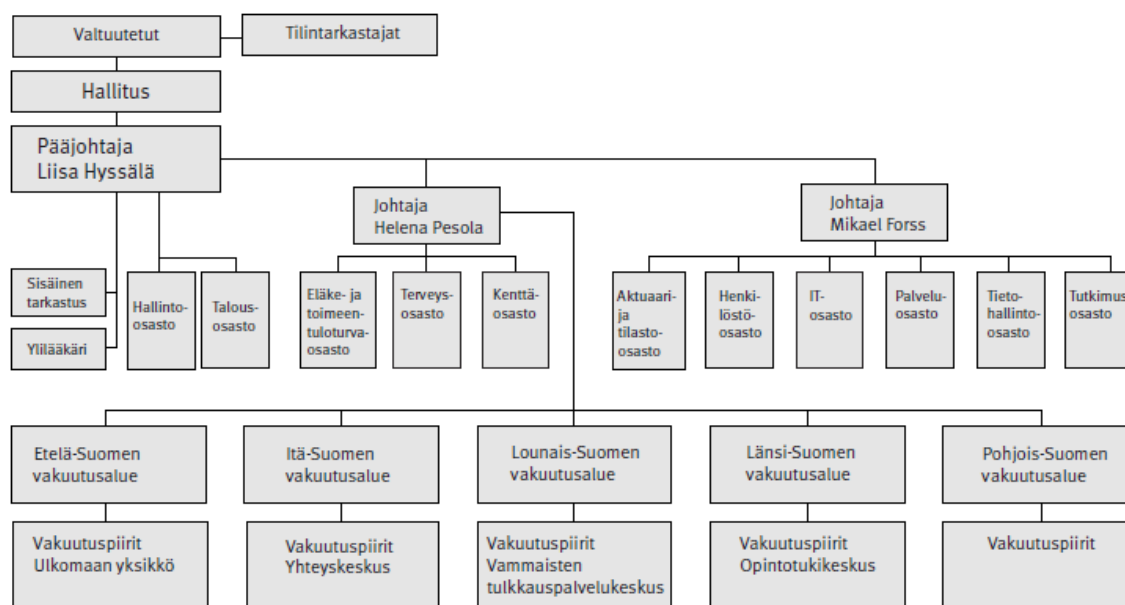
Organisaatioissa on muututtava, jotta pysyttäisiin työpaikkana olemassa tai jotta työmäärä ja kuormittavuus eivät uuvuttaisi loppuun. Muutoksesta voidaan osoittaa kolme suuntaa, joista ensimmäinen on taloudellinen. Kansainvälisen kilpailu on johtanut yritysten kovenemaan kilpailuun ja uusiin tehokkuusvaatimuksiin yrityksissä. Julkisella puolella taloudelliset syyt vaikuttavat toisenlaisen mekanismin kautta. Veroasteita halutaan alentaa, joten tämä johtaa julkisella puolella paineeseen tuottaa julkisia palveluita nykyisillä tai pienemmillä kustannuksilla. (Mäkitalo & Paso 2009, 13.)

Myös Sosiaalialaan kohdistuu aivan samoja odotuksia, kuin muihinkin julkisiin ja yksityisiin organisaatioihin. Kansainvälistyminen, uudenlaiset asiakkuudet, asiakkaiden odotukset, kilpailu ja tehokkuusvaatimukset ovat yhteisiä vaatimuksia niin liiketoimintaorganisaatioille kuin julkisillekin organisaatioille. (Niiranen, Seppänen-Järvinen, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 19.) Toinen suuntaus on teknologinen. Tietotekniikka tarjoaa nykyään tuotannossa ja palvelujen järjestämisessä uusia mahdollisuuksia. Jos niitä halutaan hyödyntää, on tuotantotapoja kehitettävä. Kolmas suunta on asiakkaiden tarpeet. Aikaisempi ”kaikille samaa” -suunta ei toimi, vaan on muututtava laadun kuin yksilöllisyydenkin suhteen. (Mäkitalo & Paso 2009, 13.) Jokaisen organisaation on löydettävä sille parhaat mahdolliset tavat toimia muutoksessa. Tärkeää on esimerkiksi osaamisen jatkuva kehittäminen, koska se on ainut muutosturva ihmiselle kuin

organisaatioillekin. Esimiesten kannattaa myös kuunnella muita organisaatioita avoimesti, koska niistä voi hyötyä myös oma työyhteisö. (Ponteve 2010, 67.)

## 2.2 Kelan organisaatio ja tehtävät

Kela on eduskunnan valvonnassa oleva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Valvontaa hoitavat eduskunnan valtuutetut. Valtuutetut vahvistavat Kelan hallituksen esityksestä laitoksen tilinpäätöksen perusteet ja tilinpäätöksen sekä myöntävät vastuuvapauden hallitukselle. Valtuutetut antavat lisäksi vuosittain eduskunnalle kertomuksen omasta toiminnastaan. Laitoksen toimintaa johtaa 10-jäseninen hallitus, jonka valtuutetut valitsevat. Kelan henkilöstön edustajalla on puhe- ja läsnäolo-oikeus hallituksen kokouksissa. (Kela 2009).

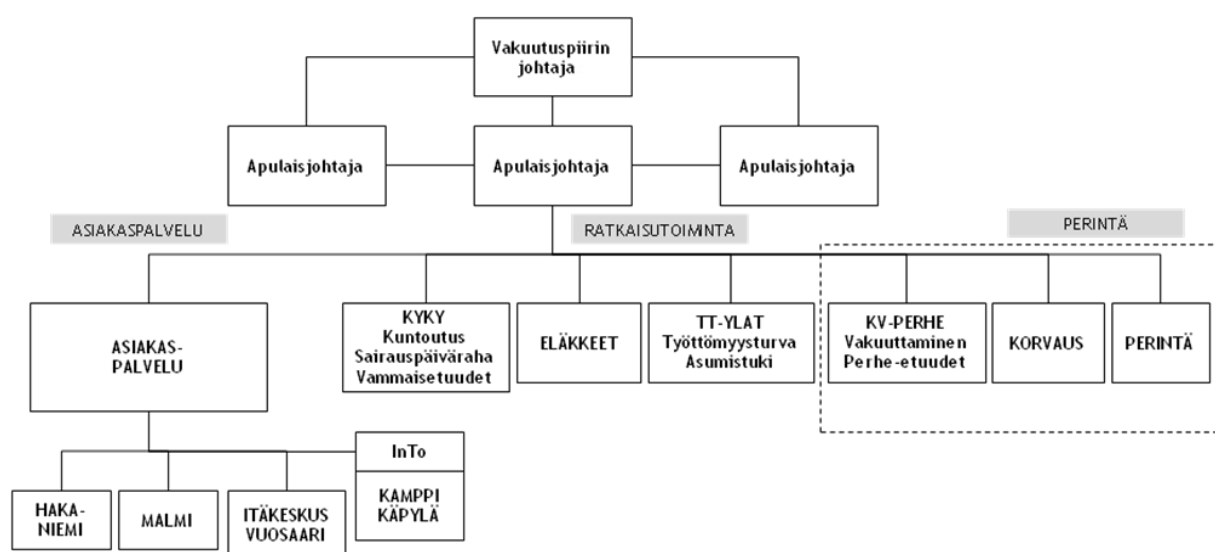


Kuva 1 Kelan organisaatiokaavio

Kelan keskushallinto toimii pääsääntöisesti Helsingissä ja se jakautuu yhteentoista osastoon. Keskushallinnossa toimii myös sisäinen tarkastus sekä ylilääkäri. Alueellisesti Kelassa on viisi vakuutusaluetta, joissa kussakin toimii aluekeskus. Vakuutusalueet jakautuvat vakuutuspiireihin, kuten Helsingin Vakuutuspiiriin. Kussakin vakuutuspiirissä on yksi tai useampia toimistoja tai palvelupisteitä. Erityisyksiköt rinnastuvat vakuutuspiireihin. Niitä ovat Jyväskylässä oleva opintotukikeskus, Helsingissä toimiva ulkomaan yksikkö, Joensuussa, Lieksassa, Jyväskylässä, Kemijärvellä ja Pietarsaareissa toimivat yhteyskeskukset, jotka hoitavat puhelinpalvelun. Perintäasioita hoidetaan toimistojen lisäksi Helsingin, Etelä-Suomen, Lounais-Suomen, Länsi-Suomen, Itä-Suomen ja Pohjois-Suomen perintäyksiköissä. (Kela 2009.)

### 2.2.1 Kelan Helsingin vakuutuspiiri

Etelä-Suomen alue on jaettu kahdeksaan vakuutuspiiriin ja Helsingin vakuutuspiiri on yksi näistä piireistä. Helsingin vakuutuspiiri on Kelan paikallishallinnon yksikkö, jossa asiakaspalvelua hoidetaan elämäntilannelähtöisesti ja ratkaisutyötä ryhmäjaon eli eri etuuksien mukaan. Helsingin vakuutuspiirin johdossa on vakuutuspiirin johtaja ja kolme apulaismojohtajaa. Ratkaisutoiminnasta eli eri etuuksista vastaa viisi toimistonjohtajaa ja heidän alaisuudessaan 13 palvelupäällikköä. Asiakaspalvelusta vastaa toimistonjohtaja ja hänen alaisuudessaan on kuusi palvelupäällikköä. Perinnästä vastaa perintäyksikön päällikkö ja kaksi palvelupäällikköä. Toimihenkilöitä Helsingin vakuutuspiirissä on noin 300. (Kela 2010.)



Kuva 2 Kelan Helsingin vakuutuspiirin organisaatiokaavio

### 2.2.2 Kelan toiminta ja pääasialliset tehtävät

Sosiaaliset oikeudet koostuvat lainsäädännön takaamista sosiaalisista oikeuksista, kansallisen perustuslain vahvistamista sosiaalisista perusoikeuksista sekä kansainvälisten ihmisoikeussopimusten määrittelemistä sosiaalisista ihmisoikeuksista. Tavallisen lainsäädännön takaamia sosiaalisia oikeuksia on muun muassa Kelan toimeenpaneman sosiaaliturvalainsäädännön sisältämät sosiaalietuudet. Perustuslaki takaa taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia. Myös eräiden muiden perusoikeussäännösten, kuten yhdenvertaisuuden, tasa-arvon, hyvän hallinnon ja oikeusturvan suoja ulottuu näihin oikeuksiin. Eduskunnan tehtävänä on säätää lait sosiaalisten oikeuksien toteuttamiseksi. (Kela 2010.)

Useat tahot sekä kotimaassa että kansainvälisesti toimeenpanevat ja valvovat sosiaalisia oikeuksia ja näitä laitoksia ovat kotimaiset sosiaaliturvan täytäntöönpanoviranomaiset kuten Kela, kunnat, eläkelaitokset ja vakuutusyhtiöt. sekä muutoksenhaku- ja valvontaelimet, joita ovat

oikeusasteet sekä kansainväliset tuomioistuimet ja ihmisoikeuskomiteat. Lainvalvojien, eduskunnan oikeusasiamiehen ja oikeuskanslerin tehtävänä on valvoa, että viranomaiset ja virkamiehet noudattavat lakia ja täyttävät velvollisuudet kansalaisten perus- ja ihmisoikeuksissa. Kansallinen tuomioistuin voi esittää käsiteltävänä olevan asian yhteydessä kysymyksen Euroopan unionin tuomioistuimelle unionin oikeuden tulkinnasta. Muutoksenhakija voi eräissä tapauksissa itse, käytyään kaikki kotimaiset oikeusturvakeinot valittaa Euroopan ihmisoikeustuomioistuimelle tai muulle kansainväliselle valvontaelimelle, joka vastaanottaa yksilövalituksia ja jonka toimivallan Suomi on hyväksynyt (Kela 2010)

Kelan tehtävänä on hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa. Kelan asiakkaita ovat kaikki Suomessa sekä ulkomailla asuvat Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvat henkilöt. Suomen sosiaaliturvajärjestelmä perustuu maassa asumiseen, joitain poikkeuksia lukuun ottamatta, joten Suomessa vakinaisesti asuvilla on oikeus myös Kelan myöntämiin sosiaaliturva etuuksiin. Kela tekee päätöksen siitä, kuuluuko Suomen sosiaaliturvan piiriin ja päätösten perusteena on laki asumiseen perustuvan sosiaaliturvan lainsäädännön soveltamisesta eli soveltamisalalaista. (Kela 2010)

Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki ja vähimmäiseläkkeet. Lisäksi Kela huolehtii vammaisuuksista, sotilasavustuksista sekä maahanmuuttajan tuesta. Kela on itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Sitä valvoo eduskunta ja valvontaa suorittavat eduskunnan nimeämät valtuutetut. Valtuutetut vahvistavat Kelan hallituksen esityksestä laitoksen tilinpäätöksen perusteet ja tilinpäätöksen sekä myöntävät vastuuvapauden hallitukselle. Valtuutetut antavat lisäksi vuosittain eduskunnalle kertomuksen omasta toiminnastaan. Laitoksen toimintaa johtaa 10-jäseninen hallitus, jonka valtuutetut valitsevat. Kelan henkilöstön edustajalla on puhe- ja läsnäolo-oikeus hallituksen kokouksissa. (Kela 2009).

### 3 Kehittämistyön teoriaa

Tässä luvussa kerron lyhyesti johtamisesta sekä muutosjohtamisesta, koska organisaatiomuutoksen yhteydessä johtamisella ja etenkin muutosjohtamisella on suuri rooli. Selvitän myös Helsingin vakuutuspiirin asiakaspalvelupäälliköiden työnkuvaa, koska kehitän opinnäytetyönäni työn pelisääntöjä. Kuvaan siis työn kehittämistä yleisellä tasolla sekä työhön tarvittavia pelisäännön määritelmiä eri näkökulmista. Kerron myös yleisesti työhyvinvoinnista, koska yhtenä työn tarkoituksena on selvittää, miten asiakaspalvelupäälliköt kokevat kehitetyt pelisäännöt ja niiden vaikutuksen työhyvinvointiin.

### 3.1 Johtamisen määritelmä

Johtamista voidaan määritellä monin tavoin. Johtaminen liittyy organisaation suunnitteluprosessissa syntyneiden toimintastrategioiden toimeenpanoon sekä valvontaan. Perinteisesti johtamiseen on katsottu kuuluvan suunnittelu, toimeenpano ja valvonta. Johtamista voidaan määritellä myös vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla jokin päämäärä saavutetaan. Johtaminen voidaan nähdä myös roolina, joka edesauttaa päämäärähakuista toimintaa ja jossa vaikutetaan toisten käyttäytymiseen, organisoitumiseen, asemaan ja viestintään. Johtaminen edellyttää ihmisen rationaalisen että tunteenomaisten elementtien huomioon ottamista. Ihmiset tarvitsevat struktuureja ja tunnetta siitä, että saavutetaan hyviä päämääriä. Ihmiset haluavat myös tuntea, että heistä pidetään, kunnioitetaan sekä arvostetaan. Jos johtamisessa painotetaan liiaksi joko asioiden tai ihmisten johtamista, saatetaan ajautua vaikeuksiin (Juuti 2006, 160 - 161.)

1990 luvulla on johdettu esimerkiksi prosesseja ja laatua, ja paino on ollut tehokkuuden parantamisessa ja laadun varmistamisessa. Nämä opit ovat yhä hyviä, mutta yhteiskunta on kuitenkin muuttunut tietoyhteiskunnaksi ja tietoyhteiskunnan keskeisiä johtamisoppeja ovat ydinosaaminen, kyvykkyystrategiat, oppivat organisaatiot ja tietojohdaminen. Samalla asiakkaan arvo erityisesti palveluntuotannossa on mietitty uudelleen. Jotta asiakkaalle pystytään luomaan lisäarvoa, ovat asiakkaan tarpeet tunnettava hyvin. (Hannula 2007, 74.)

Johtaminen on palvelutehtävä ja sen pitäisi edistää ihmisen pyrkimyksiä kehittyä ja menestyä työssään ja luoda edellytyksiä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Keskusteleva johtaminen on yleisnimitys hyvälle johtamiselle. Keskusteleva johtaminen kumpuaa yhteiskunnassamme vallitsevista demokraattisista arvoista ja uskomuksista. Länsimaissa on yleensä hyväksytty demokraattiset ihanteet ja tämä mahdollistaa sen, että keskustelevalle johtaminen kykenee yhdistämään ihmisten toiminnat yhteisten päämäärien suuntaisiksi. Samasta syystä keskustelevalle johtaminen on länsimaissa myös tuloksellista johtamista (Juuti & Rovio 2010, 24-25.)

Tuloksellisuuden korostaminen, tulostittauksen ulottaminen kokonaisvaltaisesti työhön, myös sellaiseen, johon se ei sovellu, on tuonut työpaikoille myös ongelmia, eikä tätä asiaa usein havaita ristiriitaisuudessaan. Tuloksellisuusajattelu on työoloja kehittävää, mutta toisaalta syntyy uusia ongelmia. Organisaatioiden johto on työntekijöiden jaksamisessa kuitenkin avainasemassa. Henkilöstölle tulee taata riittävät resurssit ja riittävä toimintavapaus mahdollisuus kehittyä ja suunnitella oma työnsä. Näin päästään myönteiseen kehään, jossa kiire ja työpaineet eivät saa yliotetta ja jaksamisongelmat muuttuvat aktiivisuudeksi ja positiiviseksi energiaksi (Lehto 2006, 270)

Organisaatiot ovat myös konteksti tunteille, joita kokevat kaikki työyhteisön jäsenet. Johtajuudessa on ymmärrettävä, osattava käsitellä ja suunnata organisaatiota tavalla, joka ottaa huomioon henkilöstön tunteet ja ymmärtää työyhteisön tunneilmaston tilaa. Tunnekompetenssi on yhä tärkeämpi osaamisalue johtajuudessa, kun inhimillisten voimavarojen ja sosiaalisen pääoman merkitys yrityksissä kasvaa. Tunteet ovat johtajuutta mahdollistavia ja syventäviä tekijöitä. Näkemys johtamisesta tulee kokonaisvaltaisemmaksi, kun tunteet otetaan huomioon yksilö- ja työyhteisötasolla. (Aaltio 2007, 85,92). Tunneäly ja tunneosaaminen ovat nousseet arvoonsa joka puolella, joten myös strategiaproessin logiikan on muututtava. Rationaalinen strategiaprosessi hakee sitä, mikä on paras mahdollinen strategia ja paras mahdollinen strategian toteutusprosessi organisaation kannalta. Reitin valinta perustuu rationaalisen maailman mahdollisuuteen tarkastella asioita tosina ja epätosina. Tunteiden maailmassa ei ole epätosia asioita. Jokaisen tunteet ovat totta ja tunteita vastaan ei taistella, ne on hyväksyttävä. (Juuti 2007, 161 - 162.)

Johtajuudessa johtajan hyvä itsetuntemus on myös perusedellytys, jos halutaan hyvää ja tuloksellista johtamista. Johtamisen lopputulokseen vaikuttaa osaltaan myös se, miten samankaltaiset ovat johtajan omat näkemykset johtamisestaan ja muiden ihmisten näkemykset johtajan johtamiskäyttäytymisestä. Jos näkemykset kohtaavat, on johtajan toiminta tuloksellisempaa, kuin jos ne ovat hyvin etäällä toisistaan. Johtajan toimiessa vain omien näkemysten ohjaamana, johon vaikuttavat hänen tietonsa, taitonsa ja ajattelutapansa johtamisesta, saattaa johtamiskäyttäytymisestä muodostua erilaista kuin ympäristö toivoisi. Johtajalta saatetaan haluta enemmän kuuntelemista ja tukea, kun taas johtaja saattaa keskittyä varmistamaan erilaisten prosessien sujuvuutta yksityiskohdista käsin. (Kinnunen 2007, 99.)

### 3.1.1 Muutosjohtaminen

Eri puolella maailmaa julkinen sektori on itse pystynyt vastaamaan muutospaineisiin parantamalla tuottavuutta ja kiinnittämällä huomiota palvelujen laatuun. Näin on tapahtunut myös Suomessa. Se on ollut täällä suhteellisen helppoa, koska hallinto on suhteellisen vähän byrokratisoitunutta moniin muihin maihin verrattuna. Kustannuksia voidaan alentaa sekä säätämällä että tuottavuutta ja organisaatioita kehittämällä. Suomessa julkisen puolen hallinnolla on hyvät edellytykset kehittää toimintaa taloudelliseksi ja samalla pitää hyvinvointipalvelut kaikille. Samalla voidaan pitää julkishallinnon työntekijöiden työ ja siten toimia myös työllistäjänä yhteiskunnassa. Julkishallinnossa on otettava tavoitteeksi korkeatuottoisten työorganisaatioiden kehittäminen muuan muassa seuraavilla keinoilla: lisätään organisaatioiden joustavuutta ja parannetaan tuotteiden laatutasoa, lisätään yhteistyötä, kehitetään osaamista, päätöksentekoa ja mukautumiskykyä, kehitetään organisaatiokulttuuria ja arvioidaan johdon tehtäviä sekä viedään ajattelu- ja toimintatapojen muutos läpi koko organisaation yhdessä koko henkilöstön kanssa. (Antman 1995, 11 - 12.)



Esimieheltä odotetaan muutoksessa paljon. Arkityön on jatkuttava muutoksesta huolimatta, koska olemme asiakkaita varten. Asiakkaat odottavat palvelujen jatkuvuutta ja ovat hyvin vähän kiinnostuneita muutosprosesseista. Perustehtävän on toteuduttava kaikissa olosuhteissa. Henkilöstö tarvitsee poikkeuksellisen paljon huomiota ja esimiehen on huolehdittava henkilöstön selviytymisestä ja hyvinvoinnista tilanteissa, jotka voivat kuormittaa rankastikin. Esimies on ihmisiä varten ja kuunteleminen on hänen työkalunsa. Tulevaisuuden kuvaa on jaksettava luoda ja seurattava samalla ympäristöä ja muutoksia. Esimiehen keskeinen tehtävä olisikin rakentaa itselleen positiivinen tulkinta muutoksesta niin, että voi itse uskoa siihen. Omasta jaksamisesta on huolehdittava, ja se on jopa velvoittava tehtävä. Esimiehellä on aivan samoja kysymyksiä kuin alaisilla, mutta niitä on käsiteltävä oman esimiehen, vertaisryhmän tai ulkopuolisen tukihenkilön kanssa. Esimies ei pysty hoitamaan omaa työtään, jos hän laiminlyö oman toimintakykynsä. Työyhteisössä on siis mielekästä muutostilanteissa pohtia sitä, mitä tarkoittavat palveluperiaate, tuloksellisuus ja laatu ja mitä nämä tarkoittavat käyttäjän näkökulmasta. Mistä organisaatiossa voidaan luopua ja mitä ehdottomasti pitää säilyttää. (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 33 - 35.)

Jotta esimies kykenee johtamaan muutosta työssään, edellyttää se häneltä, että hän tietää riittävästi muutoshankkeen tarkoituksesta. Silloin esimies kykenee vastaamaan kysymyksiin ja perustelemaan muutoksen mielekkyyden. Jos esimies ei ole itse sisäistänyt muutoksen merkitystä tai suhtautuu siihen kielteisesti, hänen ei onnistu vakuuttamaan alaisiaan muutoksen järkevyydestä. Esimiehen aseman tekee erityisen hankalaksi se, jos hän on itsekkin muutoksen kohde. Hänen pitää samaan aikaan motivoida muutokseen ja muuttaa omia toimintatapoja, tehtäviään tai asemaansa. (Järvinen 2000, 57.) Kun ylin johto on kyennyt kirkastamaan itselleen muutoksen tavoitteet ja sen saavuttamisen keinot, tulee sen huolehtia, että myös esimiehet kautta linjan saavat mahdollisuuden muutoksen perusteiden sisäistämiseksi. (Järvinen 2007, 136.)

Suurimpia muutoksia organisaatiossa ovat johtamiseen liittyvät muutokset. Johtamisen kehittäminen ja muuttuminen vaikuttaa koko työyhteisöön. Johtaja ei voi johtaa muutosta yksin, mutta johtamisessa tapahtuvat muutokset voivat yksin saada aikaan merkittäviä muutoksia koko työyhteisössä. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wikman 2008, 110.)

Uudistumisella tarkoitetaan yksilön, tiimin ja organisaation kykyä oppia ja muuttaa toimintatapoja tarvittaessa ja siihen tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Uudistumiseen liittyy myös kykyä ennakoida muutoksia ja olla herkkä ympäristön signaaleille. Uudistuminen voi tapahtua myös enemmän kokeilemalla yrityksen ja erehdyksen kautta. Muutos tulee ulkoa, mutta uudistuminen lähtee yksilöstä ja tiimien kautta. Kokonaisuuksien ymmärtäminen on tärkeää, sillä usein johtamisen ongelmana on se, että ei ole ymmärretty prosessin tarkoitusta. Yk-

silön olisi oivallettava, että suorituksen johtamisella pyritään kehittämään, ei pelkästään hänen suoritustaan, vaan niitä tekijöitäkin, jotka vaikuttavat suoritukseen. (Sydänmaanlakka 2009. 75 - 77.) Esimiehen olisi kyettävä kuitenkin viimeistään vuosittaisessa kehityskeskustelussa näkemään ja kohtaamaan työntekijän mahdollinen pahoinvointi, sillä pahoinvoinnin vähentäminen antaa tilaa nähdä asioita uudella tavalla. (Pondeva 2010, 19.)

Muutos tehdään yhdessä, sitä ei jalkauteta ylhäältä alas, van todellinen muutos lähtee yksilöiden koetusta tarpeesta uudistua. Jatkuvan uudistumisen on oltavakin yksi tärkeimpiä sisäistettyjä arvoja jokaisen työntekijän kohdalla. (Sydänmaanlakka 2009, 247.)

### 3.1.2 Helsingin vakuutuspiirin asiakaspalvelupäälliköiden työ- ja johtamisjärjestelyt

Helsingin vakuutuspiirin asiakaspalvelupäällikkö on Helsingin asiakaspalvelun johtoryhmän sekä kehittämistyöryhmän jäsen. Johtoryhmän tehtävänä on Helsingin asiakaspalvelun toiminnan suunnittelu ja kehittäminen sekä strategian jalkauttaminen arkeen. Suunnittelun pohjana ovat vakuutuspiirin tulossopimus ja henkilökohtaiset tavoitekortit. Johtoryhmä on vastavuoroinen foorumi, jossa tuodaan esiin vakuutuspiirin linjauksia ja vastaavasti sen kautta viestitään asioita eteenpäin esimerkiksi Helsingin vakuutuspiirin johtoryhmälle. Asiakaspalvelun kehittämistyöryhmässä taas käsitellään asiakaspalvelun toiminnan kannalta tärkeitä ajankohtaisia asioita. Tällaisia ovat muun muassa tulossopimuksen toteuttaminen, työtilanteeseen, työn organisointiin, henkilöstöön sekä toiminnan kehittämiseen ja työskentely- ja ympäristöön liittyvät asiat. (Kela, Helsingin Vakuutuspiiri 2010)

Asiakaspalvelupäällikkö on oman palvelutiimensä lähiesimies, joka käy palkkaus- ja kehityskeskustelut ja vastaa tavoitekortin suunnittelusta, toteutuksesta sekä seurannasta. Palvelupäällikkö vastaa asiakaspalvelun laadusta, asiakaspalveluprosessista, tukitoimien toimivuudesta sekä seurannasta ja osallistuu myös itse asiakaspalvelutyöhön. Hän on vastuussa myös oman tiimin jäsenten osaamisesta sekä koulutustarpeesta. Asiakaspalvelupäällikkö vastaa asiakaspalautteista ja sähköposteista sovituin pelisäännöin. Palvelupäällikkö tekee myös oman tiimin työvuorot ja resurssien kohdentamisen sekä myöntää käyttövaltuudet, lomat, virkavapaudet sekä matka ja koulutusasiat. Hänellä on myös lähiesimiehenä vastuu tiimin työhyvinvoinnista ja hän seuraa tiimensä työajankäytön. (Kela, Helsingin Vakuutuspiiri 2010)

Asiakaspalvelupäällikkö huolehtii myös asioiden tilastoinneista sekä erilaisista kampanjoista, teemaviikoista ja asiakaskyselyistä. Hän myös tarpeen mukaan osallistuu itse palveluneuvojien kouluttamiseen ja sidosryhmille tiedottamiseen. Palvelupäälliköt myös toimivat toistensa sijaisina lomien, koulutusten ja muiden poissaolojen aikana. (Kela, Helsingin Vakuutuspiiri 2010)

Asiakaspalvelupäälliköiden työ muuttui organisaatiomuutoksen jälkeen 1.5.2010, koska asiakaspalvelu eriytyi ratkaisutyöstä. Asiakaspalvelussa olevat tekevät pääsääntöisesti vain asiakaspalvelutyötä, eivät enää ratkaisupuolen työtä, kuten ennen organisaatiomuutoksia tehtiin. Asiakaspalvelu sai oman, toimistojen asiakaspalvelupäälliköiden yhteisen esimiehen, joka vastaa Helsingin toimistojen asiakaspalvelusta. Aikaisemmin toimiston asiakaspalvelusta vastasi toimiston toimistonjohtaja. (Kela, Helsingin vakuutuspiiri 2010)

### 3.2 Työn kehittäminen

Työyhteisön jatkuvan kehittämisen lisäksi tarvitaan kehittämishankkeita, joilla voidaan päivittää toiminnan ohessa tehtävillä hankkeilla ja projekteilla tarvittaessa käynnistää tai vauhdittaa työyhteisön tai koko organisaation uudistuksia, tai panostaa erikseen toiminnan kannalta tärkeinä pidettäviin asioihin tai muutoksiin. Lyhimmillään kehittämishanke on muutamia päiviä ja pisimmillään useamman vuoden projekteista. Suuntaus on kuitenkin entistä jämäkämpiin ja lyhytkestoisiin hankkeisiin, koska lähtökohdat ja tavoitteet saattavat muuttua nopeastikin. Työyhteisön lyhytkestoisilla, mutta hyvin suunnitellulla ja jäntevällä kehittämisellä voidaan saavuttaa merkittävää edistystä ja parannusta työyhteisön toimivuuteen. (Järvinen 2000, 152,157)

Kehittäminen voidaan nähdä myös konkreettisena toimintana, jolla on selkeät määritellyt tavoitteet. Kehittämistoiminnan kohde, laajuus, organisointitapa ja lähtökohdat voivat vaihdella huomattavasti. (Toikko & Rantanen 2009, 14). Toikko ja Rantanen ovat jaotelleet kehittämistä laajuuden ja kohteen mukaan seuraavasti:

- 1 Kehittämisellä tähdätään toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Suppeimmillaan kehitetään yhden työntekijän työskentelyä ja laajimmillaan koko organisaation toimintatapaa selkeytetään. Tällöin kehittäminen voi tarkoittaa myös rakenteellisia uudistuksiaikin.
- 2 Kehittäminen voi kohdistua joko yhden yksikön rakenteelliseen tai toimintatavan kehittämiseen tai laaja-alaisesti koko palvelurakenteen tai alueen kehittämiseen.
- 3 Kehittämisellä voi olla ulkoapäin määritelty tavoite, jolloin esimerkiksi organisaation johto määrittelee strategian tavoitteet. Toinen mahdollisuus on, että toimijat itse määrittelevät kehittämisen prosessin. Tavoitetta ei ole usein etukäteen määritelty, vaan se muodostuu prosessin myötä.
- 4 Kehittämistä voidaan tehdä hankeperusteisena tai jatkuvana kehittämisenä. Hankkeille määritellään aikarajat sekä tavoitteet. Jatkuva kehittäminen voi olla esimerkiksi orga-

nisaation laatutoimintaa.

- 5 Kehittämistoiminnan yhteydessä puhutaan toisaalta innovaatiosta ja toisaalta diffuusiosta. Innovaatio on kehittämistoiminnassa uusien asioiden kehittämistä, kun taas diffuusio on jo hyväksi havaittujen toimintatapojen levittämistä.
- 6 Kehittämistoiminta voidaan toteuttaa joko organisaation sisäisenä kehittämisenä tai toimitusprojektina, jolloin kehittäminen suunnataan ulkopuoliselle asiakkaalle. (Toikko & Rantanen 2009, 14-15.)

Työn kehittämisen tavoitteena on luoda hyvää ja tuottavaa työtä. Hyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä on selvä yhteys. Organisaatioissa, joissa henkilöstön hyvinvointiin kiinnitetään huomiota, työntekijät jaksavat tehdä motivoituneesti töitä yhteisten päämäärien eteen. Työntekijöiden kestävä motivaation perustana on se, että toimintaprosessit ja ohjausjärjestelmät on rakennettu ihmisen työkäyttäytymisen mukaisiksi. (Vehviläinen 2002, 5.)

Toiminnan yleisimmät kehittämisen muodot keskittyvät toiminnan parantamiseen vallitsevan konseptin puitteissa. Toiminnan ja olosuhteiden muuttuessa syntyy kuitenkin toistuvasti tilanteita, jossa vanha toimintakonsepti on ristiriidassa muuttuvien tarpeiden ja mahdollisuuksien kanssa ja on luotava uusi parempi tapa hahmottaa toiminnan kohde ja tarkoitus. (Virkkunen, Engström & Miettinen 2007, 24.)

Kehitysohjelma joutuu aina muutosvaiheen alussa kovan paineen alle, koska uudet toimintatavat eivät ole vielä vakiintuneet ja vanhat rakenteet ovat vielä rasitteena. Myös turhautuminen alkuvaiheessa on yleistä. Uudelleenorganisointi työn kehittämisen avulla lisää työntekijän työrooliin sisältyvää harkinnan aluetta ja toisaalta myös organisaation hierarkiasuhteissa voi kehityksen myötä tapahtua muutoksia. Muutoksia on hyvä olla, koska johtamisen lähtökohtana ja edellytyksenä on johtajan virallinen asema sekä johdettavien sekä ympäristön hyväksymä johtajan asema organisaatiossa. Toimintojen kehittämisessä ja johtamisessa voi esiintyä muutoksia, kuten muutosvastarintaa, asiantuntijoiden keskittyminen vain omaan erityisosaamiseensa sekä ajan käytön puutetta suhteessa työmäärään. Ajan puutteesta aiheutuvat rooliritiidat voivat johtua osittain organisaation rakenteellisista seikoista, minkä esille tuominen voisi auttaa toimijoita hyväksymään tilanteen paremmin. Perinteinen johtamistyö näin muutosten keskellä on kyseenalaistettu. (Pokki 2005, 63.)

Kehitystyössä yhteistyö on usein hankalaa, koska ammattikielikin luo rajoja olemassa olevien eri osaamisalueiden välille. Toisaalta erilaisuusosaaminen on suuri rikkaus, mutta erilaisuusosaamisen pääoma tuo myös riskin yhteistoiminnan onnistumiselle. Erilaisuus tulisi tunnistaa ja kuvata jo projektitiimiä koottaessa ja sen johtamiseen johtajalta vaaditaan erityisen pal-

jon sosiaalisia taitoja. Kuten on tutkittu, johtajuus, tiimityöskentely ja viestintä ovat usein projektin onnistumiselle tärkeämpiä kuin suunnittelu- ja organisointipainotteinen projektin johtaminen. (Pokki 2005, 64.)

Työtä pitää kehittää jotta, se mahdollistaa työntekijöiden kannalta mielekkään työskentely- ja toimintatavan, joka on keskeinen tekijä työssä jaksamiselle, työssä pidempään jatkamiselle ja edelleen työn tuottavuudelle. Tämän vuoksi työelämän laatu tulisi nähdä tärkeänä osana tavoiteltavia työpaikkatason vaikutuksia. (Ramstad 2008, 30.)

Työn kehittämistä on monenlaista, mutta kokemukset työelämästä osoittavat, että kaikki kehittämistavat eivät suinkaan edistä työhyvinvointia. Työn kehittämiseen tarvitaan mukaan monta mahdollistajaa, joka tuntee työhyvinvoinnin lähtökohdat. Työhyvinvoinnin edistävän työn kehittämisen lähtökohdaksi tarvitaan aineistoa, joka kuvaa arkielämän sujumista mahdollisimman havainnollisesti. Erilaiset määrälliset materiaalit, kuten tunnusluvut ja kyselyjen tulokset saattavat olla hyödyllisiä, mutta eivät korvaa sellaista laadullista materiaalia, jossa työn kulkua jäljitellään tietyssä ajankohtana esimerkiksi dokumentoivalla teksti- ja videoaineistolla. Kerätystä aineistosta rakennetaan työyhteisölle ja esimiehelle peili siitä, mitä työssä tapahtuu. (Mäkitalo & Paso 2009, 30.)

Työelämän kehittämisohjelmassa on tutkimusavusteisuutta kehittämistoiminnassa luonnehdittu erityisesti seuraavasti (Alasoini 2005, 45). Työn kehittämisessä otetaan hyödyksi käsitteellisiä malleja, jotka perustuvat aiempaan tutkimus- tai kokemustietoon ja joiden avulla kyetään kuvaamaan kehittämisen lähtötilanteen kannalta vaikuttavia objekteja ja niiden välisiä suhteita. Mallien pohjalta asetetaan tutkimusongelmia, ja niihin liittyviä oletuksia, joita saatetaan tarkasteluun tietyn muutosprosessin yhteydessä, johon vaikutetaan tutkijan tekemällä kehittämisinterventiolla. Hypoteesit voivat muuttua ja tarkentua muutosprosessin ja kehittämisintervention kuluessa. Kriittisen tarkastelun pohjalta tehdään johtopäätöksiä, jotka jalostavat edellä mainittuja käsitteellisiä malleja tai niitä koskevia perusteluja. Tutkimusavusteinen lähestymistapa kehittämistoiminnassa synnyttää parhaimmillaan uutta, yleistettävää ja käyttökelpoista tietoa kehittämistoiminnan tueksi. (Ramstad & Alasoini 2007, 5.)

Kehittävä työntutkimus on muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, käytännössä tehtävän kehittämistyö sekä koulutuksen. Kehittävä työntutkimus on lähestymistapa, jossa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Kehittävä työntutkimus ei tuota ulkopuolelta työpaikalle valmiita ratkaisuja, vaan se muokkaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uuden suunnitteluun. (Engeström 2002, 12.) Tutkimuksen luotettavuutta on pohdittava koko kehittämistyön ajan, koska tutkimustulokset ohjaavat kehittämistyön suuntaa. Tutkimustulosten ja käytännön kehitettävän työn pitää kulkea samanaikaisesti. (Sanerma Päivi 2009, 282.)

Toiminnan tutkimuksesta lähtevä työn kehittäminen lähtee olettamasta, jonka mukaan työt ovat jatkuvassa muutoksessa kiivastahtisempien ja hitaampien muutosten vaiheiden vaihdellessa. Samalla muuttuu työntekijät tarpeineen, heidän toimintakykynsä sekä suhtautumisensa työhön. Jatkuvassa käynnissä oleva muutos näkyy työssä haasteina, innostuksena ja oivalluksena mutta myös häiriöinä ja ongelmina, jotka estävät ja häiritsevät työn tekijöitä saavuttamasta haluttuja asioita. Tästä seuraa ongelmia työn laatuun, tulokseen, mutta se on myös työnhyvinvoinnin ongelmia. Työn kehittäminen tästä lähtökohdasta on meneillään olevan muutoksen hallintaa eli ratkaisujen hakemista ja kokeiluja kehityksellisten ongelmien ratkaisuun siten, että toiminnan muutoksessa päästään eteenpäin ja jaksetaan paremmin. (Mäkitalo & Launis 2003, 191.)

### 3.3 Työn epäviralliset pelisäännöt

Kehittämistyönä olen kehittänyt asiakaspalvelupäälliköiden työhön työn epäviralliset pelisäännöt. Tässä osiossa tuon esille työn epävirallisille pelisäännöille taustaa monesta eri näkemyksestä. Taustan avulla nostan esiin myös sitä, että työn pelisääntöjä voidaan kuvata monella eri nimillä.

Työn tekemiseen on hyvin monenlaisia pelisääntöjä. Ne voidaan myös jakaa viiteen pääryhmään. On EU-tasoisia, valtakunnallisia, työpaikkatasoisia, työyhteisökohtaisia ja tehtäväkohtaisia pelisääntöjä. Työelämän perussäännöt on määritelty Suomen eduskunnan säätämässä laeissa ja asetuksissa. Esimerkiksi työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki pitävät sisällään suuren määrän säädöksiä, miten työolosuhteet esimerkiksi tulee järjestää ja millaisia velvollisuuksia ja oikeuksia on työnantajalla ja työntekijällä. Näiden peruslakien lisäksi jokainen organisaatio voi luoda omia toimintamalleja, laatujärjestelmiä, ohjeistuksia ja arvoja, jotka koskevat kaikkia siellä työskenteleviä. Aina tämä ei vielä riitä, vaan jokaisen osaston ja tiimin pitää rakentaa ja sopia omat, juuri sen toimintaan liittyvät yksityiskohtaiset pelisäännöt. Myös erilaisissa muutostilanteissa on erittäin hankalaa sovittaa yhteen erilaisten työyhteisöjen ja tiimien toimintatapoja. Selkeimmin tämä vaikeus tulee näkyviin, kun työyhteisö liitetään osaksi toista organisaatiota esimerkiksi fuusion yhteydessä. Työyhteisö luopuu vanhoista ja hyviksi koetuista toimintatavoista ja joutuu ottamaan käyttöön uudet toimintatavat. Joskus työntekijöiden ja jopa esimiehen on vaikea käsittää ja toimia osana uutta organisaatiokokonaisuutta. (Järvinen 2008,91-92.)

Työyhteisöissä on virallisia ja kirjoitettuja pelisääntöjä, joita ovat esimerkiksi ammattiliittojen ja työnantajajärjestöjen välillä neuvotellut säännöt, juridiset ohjeet ja määräykset, yt-neuvottelut ja hoitoonohjauskäytännöt. Näiden virallisten sopimusten rinnalle on tullut tarve sopia hyvän vuorovaikutuksen ja reilun yhteistyön pelisäännöistä. Kieli näissä epävirallisissa

säännöissä on erilainen, sillä ne eivät koostu muodollisista pykälistä. Ne ovat avointa vuoropuhelua ja eri näkökulmien kuulemistä. Yhdessä sopimisen kautta ihmisten on mahdollista kohdata toisensa uudella tavalla ja sopia siitä, mitä ollaan tekemässä ja miten toimitaan toisten kanssa yhdessä rakentavasti ja arvostavasti. Paineita pelisääntöjen sopimiseksi työyhteisössä tuo jatkuvan muutoksen ja kehittämisen odotusten lisäksi organisaatioiden toimintaympäristöjen muuttuminen yhä monimutkaisemmiksi. Työyhteisöt ovat nykyään monimuotoisempia, erilaisia toimintatapoja, odotuksia ja kulttuureja sisältäviä. Käsitys myös johtajuudesta on muuttunut, koska on siirrytty yhä enemmän vastuuta jakavaksi ja valtuuttavaksi johtamiseksi. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 7.) Esimiehelle pelisäännöt ovat hyvä työkalu, joilla voidaan ohjata tiimin tai työyhteisön vuorovaikutusta toivottuun suuntaan. Pelisääntöjä voidaan rakentaa mihin tahansa yhteistyö- tai vuorovaikutustilanteisiin. (Järvinen 2007, 130.)

Työpaikalla luodaan myös muitakin sopimuksia, kuin työsopimuksia. Niitä voidaan luoda työnantajan ja työntekijän välillä tai samalla tasolla työskentelevien kesken kuten esimiesten kesken. Tällaiset sopimukset toimenkuvaan selkeyttää johtamiseen kohdistuvia odotuksia koko työyhteisössä, koska niistä selviää, mitkä kuuluvat johtajalle ja mitkä käytännön esimiestyötä tekeville. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 122.) Työssä on tilanteita, kuten erilaisten ongelmien ratkaiseminen ja vastoinikäymisten kohtaaminen. Yhdessä sovittujen keskinäisen kanssakäymisen pelisääntöjen ja toimintatapojen avulla voidaan ennaltaehkäistä hankalia tilanteita. Pelisääntöjen avulla keskusteluista saadaan rakentavia eikä syyttäviä, ja ryhdytään etsimään ratkaisuja. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 94.)

Epävirallisten sääntöjen merkityksellisyys syntyy Marchin mukaan neljän psykologisen mekanismin vuorovaikutuksesta. Ensimmäinen mekanismi on kokeellinen oppiminen, jossa henkilö toimii aiemmin koettujen tilanteiden pohjalta. Toinen mekanismi on luokittelut. Eri tilanteisiin reagoinnit organisoituvat usein muutaman keskeisen säännön ympärille. Henkilön omat keskeiset näkökannat tulevat esiin useammin ja niitä ylläpidetään johdonmukaisemmin kuin muiden. Kolmas mekanismi on tapahtuma, jossa se identiteetti tai sääntö, joka henkilöllä on juuri ollut päällä, tulee helposti uudelleen päälle toisessa tilanteessa. Vaativassa neuvottelussa koko päivän mukana ollut henkilö saapuu kotiin ja jatkaa samalla identiteetillä kommunikointia perheelleen. Neljäs mekanismi on sosiaalinen yhteys. Muiden henkilöiden olemassa oleva tai kuviteltu läsnäolo korostaa sääntöjen ja tilanteiden sosiaalisia määritelmiä, jolloin ne menevät omien sääntöjen edelle. Tämä johtaa mukautumiseen ympärillä oleviin odotuksiin. (March 1994, 69 - 70.)

Yhteisen polun eli päämäärien löytyminen lisäsi kokemusta siitä, että työnantajan ja omat edut olivat samansuuntaiset, sekä vähensi henkilöstön keskuudessa kokemusta siitä, että työntekijöiden keskuudessa oli erisuuntaisia tavoitteita. Päämäärien ja tavoitteiden yhden-suuntaistumista edesauttoi se, että työpaikoilla sovittiin perustehtävistä, arvoista ja pe-

lisäännöistä. Tiimien ja ryhmien tasolla yhteisten päämäärien selkeytyminen näkyi ristiriitojen vähentymisenä koskien työn periaatteita ja ideologioita. (Syvänen 2008, 110.) ”Arvot eivät ole pelkkiä kirjoitettuja korulauseita, vaan yhteisiä toiminnan pelisääntöjä” (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 9).

Uuden tiedon ja osaamisen luominen on mahdollista, jos työyhteisön jäsenet tutkivat yhdessä toiminnan muutosta ja muutoksen luomia oppimishaasteita sekä kehittävät analyysin, suunnittelun ja kokeilun kautta sellaisia käsitteitä ja välineitä ja toimintokäytäntöjä, jolla voidaan vastata ajankohtaisiin haasteisiin. Tähän tarvitaan uusia oppimisen välineitä ja muotoja. (Virkkunen & Ahonen 2008, 21)

Haasteena työyhteisön pelisäännöissä on niiden noudattaminen. Esimiesten on huolehdittava, että kun pelisäännöt on saatu tehtyä, niitä tarkistetaan sopivin väliajoin ja niitä noudatetaan. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 94.) Jos kukaan ei noudata pelisääntöjä, voi lopputuloksena olla kulttuuri, jossa kaikki tietävät, että säännöt ovat olemassa, mutta kukaan ei niitä noudata. Jos sovittuja malleja ei noudateta, on syytä herättää keskustelu yhteisistä toimintamalleista ja sääntöjen tulkinnoista. Toimivassa työyhteisössä käydään yhteisiä pelisääntöjä läpi riittävän usein. Niitä tarkennetaan tai luodaan uusia epäselviin tilanteisiin. Näin voidaan välttää jopa ihmisten välisiä törmäyksiä. (Järvinen 2008, 92 - 94.) Moderni johtaminen on tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyvät ja esimerkiksi saneeraustilanteissa tarvitaan erilaisia pelisääntöjä kuin laajentuvassa ja kehittyvässä organisaatiossa (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 14).

### 3.3.1 Psykologiset sopimukset työyhteisössä

Sirpa Syvänen kuvaa väitöskirjassaan, että neoklassisen tuotantoteorian mukaan työnantajan ja työntekijän väliset työsopimukset ovat täydellisiä. Työntekijä luovuttaa palkkaa vastaavan työpanoksen työnantajalleen ja työnantaja saa työntekijältä täyden työpanoksen. Työsopimuksia ei kuitenkaan voi rinnastaa täydellisiin sopimuksiin, vaikka työnantajalla olisikin intressi laatia työntekijän kanssa täydellisiä työsopimuksia. Siihen ei ole kuitenkaan mahdollisuuksia ihmisen päätöksenteon rationaalisuuden vuoksi. Työsopimuksessa on yleensä kyse siitä, millä ehdoilla työntekijä luovuttaa työpanoksensa. Työsopimuksessa jää määrittämättä, millaisiin työpanonistuksiin työntekijä sitoutuu. Työntekijällä on viime kädessä vapaa harkinta oman työpanonistuksen tason määrittämisestä, joten työnantaja harvoin palkatessaan työntekijää tietää, mitä tulee työntekijältä saamaan maksamaansa palkkaa vastaan. (Syvänen 2003, 51-52.)

Organisaatiossa tehdään työtä, mutta se voi olla kaukana parhaasta mahdollisesta työstä, jos organisaation jäsenet tekevät työtä aina samalla tavalla pysähtymättä arvioimaan sen etuja



ja haittoja. Organisaation tavat tuottavat rutiineja, jotka saattavat ajan myötä muodostua sellaisiksi, että ne eivät välttämättä palvele organisaation perustehtävän toteutumista parhaalla mahdollisella tavalla. Ryhmän jäsenet voivatkin tehdä keskenään keskinäisiä sopimuksia, miten he ryhmässä suostuvat ryhmässä työskentelemään. Kyse on siis ryhmän jäsenten välisistä työponnistuksen tasoa koskevista psykologisista sopimuksista, joista ei pelkän puheen avulla pystytä sopimaan. (Syvänen 2003, 66.)

Työnantajan ja työntekijän välille tehdyllä työsopimuksella määritellään työn tekemiseen väljät raamit, joita kuitenkin hienosäädetään psykologisten sopimusten avulla. Psykologinen sopimus on kahden osapuolen sopimus, jossa työnantajan tavoitteena on saada työntekijöiltä vastine maksamalleen palkalle ja työntekijöiden keskeinen intressi on saada itselleen mahdollisimman paljon hyötyjä ja palkkioita työsuorituksestaan, joita tekee työnantajalle. Työntekijä ja työnantaja eivät yleensä sovi kaikista työn yksityiskohdista työsopimuksessa, joten molemmat olettavat tällaisen psykologisenkin sopimuksen olevan olemassa. Yleensä luottamukseen perustuvat psykologiset sopimukset joustavat enemmän kuin kirjalliset sopimukset. Odotukset voidaan myös kirjata työ- ja johtamiskäyttäytymisen pelisääntöihin, joiden perusteella työntekijät ja esimiehet tekivät itselleen kehittämisohjelmat. Nämä voidaan kirjata myös tiimien- ja työpaikkojen pelisääntöihin. Aiemmin työelämän ollessa vakaampaa ja työsuhteturvan ollessa turvallisempia, työ-paikkojen psykologisia sopimuksia ei tarvinnut nostaa yhteiseen keskusteluun, koska se oli yleisempi ja paremmin tiedossa. (Syvänen 2008, 27 - 28.)

Syväsén väitöskirjan tulosten mukaan ristiriitoja eri palveluyksikköjen, työyhteisöjen sekä eri ammattiryhmien sekä työntekijöiden ja esimiesten välillä saattaa olla myös se, että tavoitteet ovat työn tasolla ristiriitaiset. Ryhmien välillä on tarve etsiä yhteisiä näkemyksiä työhön ja pelisääntökeskusteluun. (Syvänen 2003, 254.)

### 3.3.2 Osaaminen, hiljainen tieto sekä niiden jakaminen

Organisaation muisti voi tiivistyä ja muuttua joko näkyväksi tai näkymättömäksi organisaation kulttuurissa. Palveluita tai tuotteita tuottaessaan organisaation jäsenet tuottavat ja ylläpitävät organisaation kulttuuria. Organisaatiokulttuuri muodostuu suhteellisen pysyvistä ja yhdenmukaisista arvoista, uskomuksista, tavoista, traditioista ja käytännöistä, jotka organisaation jäsen on tullessaan oppinut ja jotka välittyvät taas uusille. Kulttuurien kohtaamiseksi tehdystä sovituista pelisäännöistä voidaan käyttää myös nimitystä luottamussopimus. (Onnismäki 2008, 120 - 211.)

Osaaminen voidaan määritellä tiedoksi tai taidoksi, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä osaaminen on työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osa-

mista on kehitettävä nykypäivänä koko ajan ja sitä voidaan tarkastella yksilötasolla sekä yhteisöllisenä osaamisena. Työssä on myös näkyvää ja hiljaista tietoa, joiden raja ei aina ole selvää. Näkyvää tietoa on helposti käsiteltävää kuten laitteet, prosessikuvaukset ja lomakkeet, mutta hiljainen tieto on abstraktimpaa, kuten käytännöt, psykologinen silmä, käytäntöön soveltaminen ja tilanneherkkyys. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, mutta se voidaan myös jakaa yksilöiden välillä kollektiivisesti. Ryhmään liittyvä hiljainen tieto on tietoa siitä, kuinka tiimi tai ryhmä toimii ja kuinka päätökset tehdään ja kuinka kommunikointi toimii (Virtainlahti 2009, 23, 42 - 49.)

Hiljainenkin tieto voidaan mallintaa näkyvään muotoon ja saada sitä kautta helpommin jaettavaksi. Näin hiljainen tieto tulee näkyväksi myös tekijöille. Olennaiset asiat jäsennetään tiiviisti, lyhyesti ja käyttökelpoisesti. Työelämässä malleja ovat esimerkiksi prosessien kulut ja organisaation rakenteet. Työprosessien kulut voivat olla toiminnan sanallisia kuvauksia ja niiden mallintaminen on työn kuvaamisen tapa. Mallintamista voidaan toteuttaa myös haastattelulla. Kysytään asioista kuten miten asia tehdään tai mitä asioita on taustalla. Osaamisen ja tietämyksen kehittämiseen tarvitaan lisäksi yhdessä oppimisen mahdollisuuksia eli välitetään parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja toisille. (Virtainlahti 2009, 23, 162 - 164.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen on työelämässä vaikeaa, koska asiat muuttuvat osaamisen, taitojen ja tietojen kehittymisen myötä automaattisiksi, jolloin niihin ei kiinnitetä huomiota. Kun hiljainen tieto saadaan näkyväksi, on sitä mahdollisuus jakaa erilaisissa työhön liittyvissä tilanteissa kuten kokoontumisissa, mentoroinnissa ja työn kehittämisessä. Ryhmissä tuotetut lopputyöt palvelevat myöhemmin tapahtuvaa tiedon siirtoa ja uuden henkilön perehdyttämistä. Hiljaisen tiedon dokumentaation ohessa tarvitaan kuitenkin kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Dokumentaation arvioinnissa nousee keskeiseksi myös se, että erilaiset dokumentit ovat vain tiettyyn tilanteeseen sopivia. (Virtainlahti 2009, 23, 251 - 252.)

### 3.4 Työhyvinvointi ja sen edistäminen

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työnteko on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Organisaation menestyminen riippuu henkilöstöstä, sen terveydestä ja osaamisesta. Tämä edellyttää sellaista työkulttuuria, jossa arvostetaan ihmisiä ja heidän osaamistaan sekä ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka he voivat. Terve, työkykyinen, motivoitunut ja hyvinvoiva ihminen on paras tuloksentekijä. Johtamisella luodaan perusta työhyvinvoinnin toteutumiselle, mutta se kuuluu myös jokaisen työtehtäviin ja ammattitaitoon. (Liesivuori 2009, 12. 18.)

Työpaikoilla on ihmisiä, jotka nauttivat siitä, että voivat tehdä yhteistyötä toisten kanssa. Toisten auttaminen ja itsensä kokeminen hyödylliseksi työyhteisössä tuottavat heille mielihy-

vää. He nauttivat yhteisestä onnistumisesta ja puhuvat kumppanuudesta, yhteistyöstä, yhteisöllisyydestä ja tasavertaisuudesta. Heiden työhyvinvointi rakentuu yhteistyön toteutumiseen. Työhyvinvoinnin lähteitä on myös muitakin kuten työn mielekkyys, itsenäisyys, vapaus, luovuus ja haasteellisuus. (Innanen 2006, 23.)

Työhyvinvoinnin määrittelyn perusteena on kokonaisvaltainen työkyvyn käsite, jonka perusajatuksena on seuraava: työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Työ, jonka perusasiat ovat kunnossa, tukee yksilön työkykyä ja sen säilymistä, ja vastaavasti ongelmat työssä murentavat työkykyä. Työn ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö vaikuttavat yksilön työkykyyn. Yksilön omaa vastuuta työhyvinvoinnista on painotettava. (Vesterinen Pirkko 2006, 31.)

Asenteet ovat suhteellisen pysyviä käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden perusteella ihminen havainnoi ympäristönsä ja tulkitsee sitä. Tämän vuoksi jokainen näkee työpaikkansa eri tavoin. Persoonallisuus, osaaminen, terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat myös työhyvinvoinnin kokemiseen joko vähentäen tai edistäen sitä. Koettuun työkykyyn vaikuttavat myös työn henkinen ja fyysinen rasittavuus, työstä palautumisen mahdollisuus, terveydentila, unenmäärä ja oma kunto. Elämänhallinnan tunne on persoonallisuuteen kuuluva sisäinen voimavara, joka on oma usko siihen, että voi vaikuttaa oman elämänsä asioihin myös työelämässä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

Terveessä toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista puhutaan ja yhteistyö sujuu. Työyhteisön muutoksen hallintavalmiudet ovat tehokkaita ja ongelmanratkaisutaidot rakentavia. Kehittämistyössä suunnataan tulevaisuuteen ennen kaikkea ratkaisukeskeisillä toimintatavoilla. Työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta kuuluu myös kiinteästi terveeseen työyhteisöön. Hyvinvoivissa työyhteisöissä henkilöstö on motivoitunut, vastuuntuntoista ja joustavaa muutostilanteissakin. Hyvinvoivassa työpaikassa työn järjestelyissä, johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa sekä arjen vuorovaikutuksessa panostetaan siihen, että henkilöstö voi riittävästi kokea työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä saada pärjäämisen kokemuksia. Parhaimmillaan työpaikalla jokainen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut sekä kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään. Työtä voi myös tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. (Työterveyslaitos 2010)

Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla perustuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöhön. Hyvällä tahdolla ja asiantuntijoidenkin tuella työyhteisöä voidaan kehittää, vaikka ideaalista työyhteisöä tuskin voi saavuttaa. Kehittämistoiminnassa keskeistä on jatkuvuuden ohella kaikkien osapuolten sitoutuminen kehittämiseen. Kehittäminen tulisikin ottaa työyhteisön yhdeksi toimintamuodoksi, joka seuraa mukana työpaikan ydintoiminnan rinnalla. Silloin

on helpompi tukea työyhteisöä myös epävarmuutta herättävissä tilanteissa, jotka väistämättä vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin (Työterveyslaitos 2010)

Oppiva organisaatio syntyy, kun jokainen työntekijä jatkuvasti kehittää omia taitojaan jatkuvan koulutuksen avulla. Vaikeinta ehkä oppivan organisaation kehittämisessä on luoda työyhteisöön sellainen kulttuuri, jossa yhdessä pyritään tarkastelemaan ihmisten työkokemuksia positiivisessa hengessä ja toinen toisiltaan oppien. Tällaisen kulttuurin synnyttäminen edellyttää avoimuuden ja luottamuksen ja keskinäisen arvostuksen korkeaa tasoa. Paradoksaalista on se, että oppivan organisaation kehittämisen taustalla on työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen. (Juuti 2006, 85.) Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan vaatii systemaattista johtamista kuten strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointi toiminnan jatkuvaa arviointia. Sille voidaan asettaa tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Jokainen työyhteisön jäsen on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, joten sitä ei yksinään voi säilyttää esimiehen harteille. (Docentum Oy)

Työn kehittävyiden merkityksestä stressitason muodostumiselle on saatu näyttöä muutamien tekijöiden kautta. Näitä olivat esimerkiksi itsenäisen työskentelyn ja kouluttautumisen mahdollisuus, esimiehen kehittämisaktiivisuus sekä kehityskeskustelujen toteuttaminen. Nämä toteutuvat paremmin stressitasoon laskeneissa kuin sitä nostaneissa työyhteisöissä. Tutkimuksen lähtökohtien mukaan ilmapiiri, hyvinvointi ja tuloksellisuus liittyvät toisiinsa ja tätä vahvistaa tulokset, joiden mukaan työyhteisöllisen stressin väheneminen liittyi työntekijöiden käsitys palvelujen laadun paranemisesta. Työyhteisön ilmapiirikyselyn hyödyntäneellä kehittämisprosessilla on yhteyksiä työyhteisön toiminnan muutoksiin. Mitä laajemmin kehittämisprosessia on toteutettu, sitä paremmin sillä on vaikuttavuutta työyhteisön toimivuuteen keskustelun, yhteisen suunnittelun, avoimuuden ja ristiriitojen käsittelyn lisääjänä. (Nakari, Maija-Liisa 2003, 182 - 183)

Esimiehet ovat keskeisessä roolissa työyhteisön kehittämisprosessin käynnistäjinä. Negatiivisesti suhtautuvien esimiesten työyhteisöt olivat yleensä kokeneet samanaikaisesti ilmapiiriin laskua ja stressitason nousua. Esimiehillä ja heidän alaisillaan oli ilmapiiriin ja hyvinvointiin liittyneitä ongelmia useammin kuin ilmapiirikyselyjen hyötyyn positiivisesti suhtautuneilla esimiehillä ja näiden alaisilla. Työyhteisön tuottamien palvelujen laadussa oli myös eroja. Esimiehet, jotka pitivät ilmapiirikyselyjä hyödyllisinä, olivat kehittämismyönteisiä ja tämä näkyi kehittämisprosessin parempana toteutuksena, kuin vertailtavassa esimiesryhmän työyhteisössä. Tuloksien mukaan huonoa ilmapiiriä voidaan kuitenkin kohentaa, vaikka epäedullisiksi koetussa palkitsevuudessa ja kuormittavuudessa ei tapahtuisikaan muutoksia. (Nakari, Maija-Liisa 2003, 182 - 183)

Työn muutoksessa työhyvinvoinnin edistäminen on myös omaa työtä koskevaa yksilöllistä ja yhteisöllistä oppimista. Oppiminen kohdistuu työpaikan toiminnan sekä muutoksen ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Kun esimiehet ja työntekijät pystyvät muuttamaan oppimisen tuloksena konkreettisesti toimintaansa, samat tulokset voidaan saavuttaa työssä vähemmällä panoksella ja saavutetaan jopa uusiakin tuloksia, jotka lisäävät motivaatiota. (Mäkitalo & Paso 2009, 28)

Esimiehellä on myös oikeus turvalliseen ja terveelliseen työhön sekä työhyvinvointiin työssään, jotta pystyy tekemään järkeviä ja aikuismaisia päätöksiä. Epävarmuutta omasta osaamisesta tai ristiriidoista esimiestyössä ei ole aina helppo käsitellä. Jännitteiden taustalla voi olla oma asema lojaliteetteineen tai kritiikki työstä. Kun esimies kohtaa työssään jatkuvasti kohutuuttomasti paineita, voi työnohjaus olla oikea keino arvioida omaa toimintaa ja purkaa jännitteitä. Työnohjausta käytännössä on myös se, että keskustelelee rauhassa kokeneemman kollegan tai oman esimiehen kanssa. Henkilökemioiden on silloin toimittava. (Juuti 2002, 144)

#### 4 Kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kehittää Kelan Helsingin vakuutuspiirin asiakaspalvelupäälliköille työhön pelisäännöt yhtenäistämään työtapoja eri toimistojen välillä sekä toimimaan työn muistilistana ja runkona arkisessa työssä organisaatiomuutoksen jälkeen. Organisaatiomuutos tapahtui 1.5.2011. Helsingin vakuutuspiirissä on kuusi asiakaspalvelupäällikköä, jotka toimivat eri toimistoissa vastaten ja kehittäen asiakaspalvelun toimintaa yhdessä yhteisen esimiehensä johdolla. Aiemmin toimiston johtaja toimi toimiston asiakaspalvelun esimiehenä. Työn kehittäminen on jatkuvaa, mutta organisaatiomuutos on erityisen hyvä paikka pysähtyä miettimään työn kehittämistä yhdessä. Jokaisen organisaation on muutoksen jälkeen löydettävä parhaat mahdolliset tavat toimia, ja osaamisen kehittäminen on ainut muutosturva ihmisille ja koko organisaatiolle. (Pontevea 2010, 67).

Kelan asiakaspalvelussa neuvotaan asiakkaita, otetaan vastaan hakemuksia ja avustetaan niiden täyttämässä parhaalla mahdollisella tavalla yhtenäistä toimintatapaa noudattaen. Hallintolakiakin edellyttää, että viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti. (Hallintolaki, luku 2.) Jotta asiakaspalvelun esimiehet voivat johtaa asiakaspalvelua parhaalla mahdollisella tavalla, ja asiakkaat saavat parasta mahdollista palvelua tasapuolisesti myös organisaatiomuutoksen jälkeen, on myös johtamista kehitettävä aivan käytännön tasolla. Suurimmat muutokset organisaatiossa on johtamiseen liittyvät muutokset, sillä johtamisen kehittäminen vaikuttaa koko työyhteisöön. Johtaja ei johda muutosta yksin, mutta johtamisessa tapahtuvat muutokset voivat saada aikaan merkittäviä muutoksia. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wikaman 2008, 110.)

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää asiakaspalvelun esimiehille yhteiset työn pelisäännöt, jotta oma työ ja asiakaspalvelu sujuvat kiireisessä arjessa yhtenäistä toimintatapaa noudattaen parhaalla mahdollisella tavalla. Sirpa Syväsen väitöskirjan mukaan ristiriitoja eri palveluyksikköjen ja työyhteisöjen välillä voi aiheuttaa se, että tavoitteet voivat olla työn tasolla ristiriitaisia. Ryhmien välillä on tarvekin etsiä yhtenäisiä näkemyksiä työhön ja pelisääntökeskusteluun (Syvänen 2003, 254.) Työn pelisääntöihin on tarkoitus koota myös sellaisia hyviä tapoja ja käytäntöjä, mitä ei ole ylös kirjattuna, mutta ne kulkevat niin sanottuna hiljaisena tietona kauemmin talossa olleiden mukana. Hyviä käytäntöjä ei ole tarkoituksenmukaista hukata, vaikka organisaatiomuutos tapahtuukin. Hiljainenkin tieto voidaan mallintaa näkyvään muotoon ja saada sitä kautta helpommin jaettavaksi, ja näin se tulee myös tekijöilleen näkyväksi. Mallintaminen voidaan toteuttaa myös haastattelemalla. Osaamisen ja tietämyksen kehittämiseksi tarvitaan yhdessä oppimisen mahdollisuuksia eli välitetään parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja toisille. (Virtainlahti 2009. 162 - 164.)

Organisaatiomuutoksessa ja muutosjohtamisessa esimiehen keskeinen tehtävä on rakentaa itselleen positiivinen kuva muutoksesta, että voi itse uskoa siihen. Esimiehen toinen erittäin tärkeä tehtävä muutoksessa on omasta jaksamisesta huolehtiminen, ja se on jopa velvoittava tehtävä. Esimies ei pysty hoitamaan omaa työtään, jos hän laiminlyö oman toimintakykynsä. On myös kehitettävä työtä niin, että organisaatiossa katsotaan, mitä pitää toimintakulttuurissa säilyttää ja mistä pitää luopua. (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 33 - 35.) Asiakaspalvelun esimiesten työn pelisääntöjen kehittämisen tueksi olen käyttänyt toimintatutkimuksellisia keinoja sekä teemahaastattelut asiakaspalvelun päällikköjä, jotta jokainen voi vaikuttaa työn kehittämiseen ja hiljainen tieto tulee esiin. Teemahaastattelussa olen halunnut myös selvittää, miten esimiehet kokevat organisaatiomuutoksen sekä työn pelisäännöt. Teemahaastattelun kolmantena teemana on työhyvinvointi ja tämän osuuden tarkoituksena on selvittää, mitä asiakaspalvelun esimiehet pitävät työhyvinvointina ja voidaanko tällaisilla työn epävirallisilla pelisäännöillä lisätä heidän työhyvinvointia ja jaksamista.

#### 4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimukselle ei liene yleisesti hyväksyttyä yksiselitteistä määritelmää, vaan se on lähestymistapa, jossa tutkija yhteisön toimintaan pyrkii ratkaisemaan jotain ongelmaa yhdessä yhteisön jäsenten kanssa (Eskola & Suoranta 1998, 127). Toimintatutkimus ei siis ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan tutkimusstrateginen lähestymistapa. Sille on tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus, sekä pyrkimys saavuttaa jotain käytännöllistä hyötyä. Päämääränä ei ole tutkiminen, vaan toiminnan kehittäminen. Kehitimme asiakaspalvelupäälliköiden työn pelisääntöjä yhdessä kollegoideni sekä esimieheni kanssa. Keskustelin aluksi oman esimieheni kanssa, mitä pelisääntöihin tarvitaan. Yhdessä kollegoiden kanssa mietimme

pelisääntöjä johtoryhmän palavereissa sekä sähköpostitse. Lisäksi tein teemahaastattelun jokaiselle asiakaspalvelun päällikölle, jotta jokainen varmasti pääsee kertomaan näkemyksensä asioihin ja miettimään toimintaamme kokonaisuutena sekä pohtimaan, mihin näitä pelisääntöjä tarvitsemme. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on reflektiivinen ajattelu. Sen avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta kehittämään toimintaa. (Heikkinen 2007, 196, 201.) Ongelma-keskeisyys, käytäntöön suuntautuminen, muutos tai muutoksen yrittäminen on toimintatutkimuksen keskeisimpiä piirteitä (Kuula, 2001, 219).

Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa ja osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä. Toimintatutkimusta voi tehdä yksittäinenkin työntekijä, mutta koska kyseessä on koko työyhteisöä tai organisaatiota koskeva muutosprosessi, tarvitaan siihen kaikkine osapuolien sitoutuminen. (Metsämuuronen 2008, 29.) Kun työn pelisääntöjä lähdettiin miettimään, oli selvää, että kaikkien pitää olla siinä työssä jotenkin mukana. Kaikki asiakaspalvelun esimiehet lukivat pelisääntöjä kesken kehittämisen ja antoivat lisäsehdotuksia ja kommentteja työstä. Pohdimme myös palavereissa yhteisesti, mikä niistä tekee itsellemme hyödyllisen työkalun.

Perinteisessä tutkimuksessa pyritään objektiiviseen tietoon, jolloin tutkija tulkitsee tietyn välimatkan päästä. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana ja on toimiva subjekti, joka tulkitsee sosiaalista tilannetta omasta näkökulmasta käsin, eikä puolueeton tarkkailija. Hänen saavuttamansa tieto ei voi olla objektiivista ja toimintatutkimus onkin useissa yhteyksissä määritelty arvosidonnaiseksi ja subjektiiviseksi lähestymistavaksi. (Heikkinen 2007, 205) Kiinnostavan toimintatutkimuksesta tekee se, että sitä tehdään yhdessä toisten kanssa, ja tavoitteena ainakin on parantaa tutkittavaa maailmaa. Nämä piirteet tarkoittavat käytännössä sitä, että toimintatutkimuksessa on kyse aina tutkimus- ja muutosprosessista, joka perustuu tutkittavien ja tutkijan väliseen yhteistoimintaan. (Kuusela 2005, 53.) Asiakaspalvelun esimiehet halusivat organisaation muutosprosessissa, että nyt yhtenäistämme toimintatapoja yhdessä.

Toimintatutkimus on yksi sosiaalisen toiminnan eli yhteistoiminnan muoto, jossa on kyse tilanteesta, jossa tutkija toimii yhdessä yhteisön jäsenten kanssa ja käyttää tieteellisen tutkimuksen menetelmiä tutkimusprosessissa. Sosiaalista toimintaa se on siksi, että käytännön toteutuksen tasolla tutkija ei määrittele tutkimusongelmaa yksin, vaan yhdessä yhteisön kanssa. Samalla itse prosessi tapahtuu yhteisön sisällä. Kuten missä muussa yhteistoiminnassa, myös toimintatutkimuksessa tutkittavien osallisuuden aste voi vaihdella huomattavasti ja toimintatutkimus ei välttämättä ole koko prosessin ajan yhtä osallistuttavaa. (Kuusela 2005, 31-32.) Kaikki asiakaspalvelupäälliköt osallistuivat pelisääntöjen kehittämiseen, mutta riippuen omista muista kehittämistöistä ja vastuista osallistumisaste eri henkilöiden välillä vaihteli.

Tyypillinen ryhmän tasolla tapahtuva toimintatutkimus on yhteistoiminnallinen tutkimus. Tavoitteena on tutkimus pienryhmässä tietyn ajanjakson aikana niin, että ryhmä kokoontuu säännöllisesti tietyn ajanjakson. Työskentelyssä sovitaan aihe, ja tämän jälkeen ryhmä pohtii tärkeitä kysymyksiä säännöllisesti ja pyrkii myös oppimaan asioita prosessin kuluessa. (Kuusela 2005, 61.) Tieto ei ole pysyvää vaan se kehittyy jatkuvasti, joten sitä pitääkin suunnitella yhdessä muiden kanssa. Tätä periaatetta kun noudattaa, niin toimintatutkimus muodostuu parhaimmillaan osallistujien yhteiseksi oppimisprosessiksi. (Aaltola & Syrjälä 1999, 15.) Poh-tiessamme pelisääntöjä, varsinkin teemahaastattelujen yhteydessä, totesimme, että tiedot muuttuvat jatkuvasti ja näitä pelisääntöjä jonkun pitää aktiivisesti päivittää.

Perinteinen tutkimuksen ongelmana voi olla se, että se ei palvele parhaalla mahdollisella ta-valla sosiaalisten käytäntöjen kehittämistä. Tutkimustulokset eivät välttämättä siirry käytän-töön. Toimintatutkimusta on puolestaan kritisoitu siitä, ettei työn raportointi täytä tieteellisen tutkimuksen kriteereitä, koska teoreettisen pohdinnan, tulosten ja johtopäätösten suhde voi olla usein epämääräinen ja kyse voi olla keskeneräisistä työyhteisön kehittämisen prosesseis-ta. (Kuusela 2005, 9, 16 & 73.) Toimintatutkimusta on syytetty myös teoriakielteisyydestä ja liiallisesta keskittymisestä käytännön ongelmiin (Järvinen & Järvinen 2004, 129).

Toimintatutkimuksella voi olla myös tutkijan omaan asemaan liittyvää epävarmuutta valta-asetelmissa. Ei voida olla varmoja, miten toiminta vaikuttaa kohdeyleisöön ja sidosryhmiin. Tutkijaa voidaan myös käyttää omien valta-asetelmien luomiseksi tai hän voi joutua konflik-teihin. Toimintatutkimus on myös hyvin raskas ja työläs tapa tehdä työtä (Kuula 2001, 223 - 225.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietty tietoisesti päätetty ratkaisu, jonka kaikki osapuolet hyväksyvät ja joka on syntynyt harkitun prosessin seurauksena. (Kuusela 2005, 54). Tässä työn pelisääntöjen kehittämistyössä hyväksyimme yhteisesti nämä pelisään-nöt ja lopulta päätimme, että niitä voi asiakaspalvelun päälliköt käyttää.

#### 4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun tarkoitus tässä työn pelisääntöjen kehittämistyössä oli yksinkertaisesti kysyä, mitä näistä pelisäännöistä ajatellaan ja mitä näihin tarvitaan. Samalla teemahaastatte-lussa pystyi miettimään työn pelisääntöjä suuremmassa kokonaisuudessa, miten ne liittyvät organisaatiomuutokseen ja voiko esimerkiksi tällaisilla pelisäännöillä luoda työhyvinvointia. Haastattelun idea on yksinkertainen: kun haluaa tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta, kaikkein yksinkertaisinta ja joskus tehokkaintakin on kysyä sitä häneltä. (Eskola & Vastamäki 2007, 25). Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voi-daan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja myös vastaajia myötäillen. Haastattelu voidaan valita myös seuraavista syistä. Halutaan korostaa, että ihmi-



nen on subjekti ja aktiivinen ja hänen on annettava vapaasti tuoda esiin asioita. Kyseessä voi olla vähän kartoitettu aihe tai tulos halutaan sijoittaa suurempaan kontekstiin. Tiedetään jo ennalta, että vastauksia tulee monitahoisesti tai tutkittava aihe voi olla jollain tapaa arka. Haastattelulla voidaan myös selventää tai syventää vastauksia tai kysyä jotain lisäkysymyksillä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 194-195.) Haastattelussa on etuna joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa, sekä kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, kuin tutkija katsoo aiheelliseksi (Tuomi & Sarajärvi 2006, 75)

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. On tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 197.) Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastateltavasta toiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelija voi valmistaa etukäteen teemarungon, jossa voi olla esimerkiksi kolmenlaisia teemoja. Ylimmällä tasolla on laajat teemat eli aihepiirit josta keskustellaan. Toisella tasolla on teemaa tarkentavia apukysymyksiä, joilla voi pilkkoa varsinaista teemaa helpommin vastattaviksi kysymyksiksi. Kolmannella tasolla voi olla hyvinkin yksityiskohtaisia pikkukysymyksiä, jotka voidaan ottaa käyttöön, kun aiemman kysymykset eivät tuota tulosta. (Eskola & Vastamäki 2007, 37).

Haastattelun kriittisinä pisteinä voidaan pitää seuraavia. Kaikki eivät välttämättä motivoidu puhumaan haastattelussa kohdejoukosta riippuen. Haastattelupaikka pitää olla hyvin valittu, jotta ulkopuoliset tekijät eivät häiritse. Tutkijan olisi hyvä tehdä muutama esimerkkihaastattelu, jotta ongelmakohdat paljastuvat. Haastattelun ilmapiiri pitäisi luoda hyväksi siksi, ettei haastateltava puhu vasta sitten kun nauhuri sammuu. (Eskola & Vastamäki 2007, 36, 38-40.) Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on usein ongelmallista, koska valmiita malleja ei ole tarjolla (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35).

#### 4.2.1 Teemahaastattelujen aineiston analysointi

Tein haastattelut samanlaisina kaikille viidelle asiakaspalvelun esimiehelle. Jokainen haastattelu oli etukäteen sovittu ja niille oli valittu rauhallinen paikka, jossa ei ollut häirintää. Olin testannut sanelukoneen useasti ja se toimi täysin moitteettomasti haastattelujen ajan. Kerroin kaikille haastateltaville etukäteen, mitä tulen aineistolle tekemään. Selvitin myös etukäteen, että olen nyt haastattelijana ja haluan kuulla haastateltavien mielipiteet teemoihin, joten en osallistu nyt kollegana siihen keskustelumaisesti. Kaikki ymmärsivät tämän puolen heti. Haastatteluista kertyi nauhoitettua aineistoa noin 3,5 tuntia ja 20 A4-liuskaa yhden rivivälin ja 10 fonttikoolla kirjoitettuna.

Haastatteluissa oli kolme teemaa. Organisaatio ja organisaatiomuutos, koska työn pelisääntöjä asiakaspalvelupäälliköiden työhön kaivattiin organisaatiomuutoksen jälkeen. Toinen teema oli pelisäännöt, koska kehitin pelisääntöjä ja halusin kuulla miten ne koetaan ja mitä siellä pitää olla. Kolmantena teemana oli työhyvinvointi, koska halusin kuulla miten työhyvinvointi koetaan ja varsinkin voidaanko työn pelisäännöillä luoda myös työhyvinvointia, vai koetaanko ne oman työn rajoitukseksi.

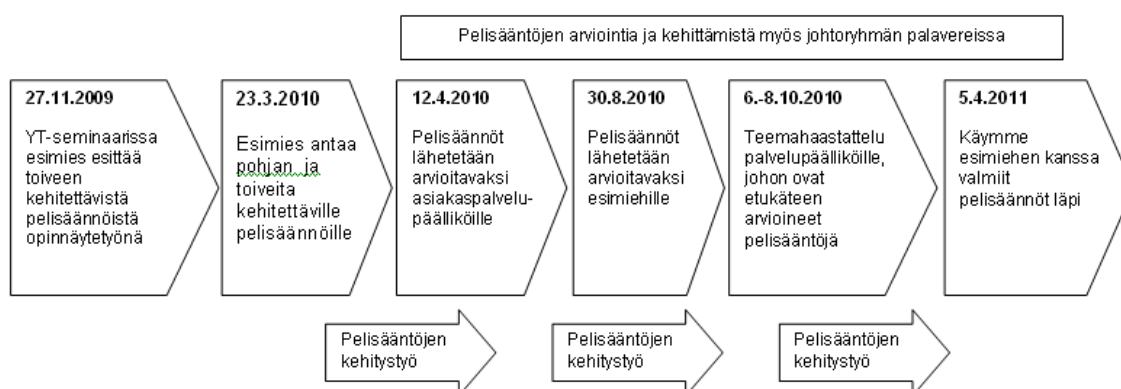
Puhtaaksikirjoitin eli litteroin teemahaastattelut ja luin aineistoa moneen kertaan läpi. Kun aineisto on purettu, on analysoitavaa tekstiä kertynyt runsaasti. Aineisto on tämän jälkeen syytä lukea useaan kertaan. Tällöin aineistosta alkaa jo kertyä ajatuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 141-144.) Aineistoa luetaan niin paljon, että siitä pitäisi jo pystyä kirjoittamaan (Eskola & Vastamäki 2010, 43). Tässä tehtävässä en katsonut tarpeelliseksi koodata haastateltavia, koska haastattelin omia kollegoja ja sillä ei tule mitään lisäarvoa työhön. Halusin myös näin varmistaa, että ketään vastaajaa ei tunnusteta haastatteluista. Aineistoa tulee käsitellä niin, että yksityisyyden suoja ei vaarannu. (Kuula 2006, 208).

Haastattelut analysoin teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Teemoja oli kolme ja jokaisessa teemassa oli muutama kysymys, jotka jo osaltaan tyypittelivät vastauksia. Teemahaastattelu-kysymykset löytyvät liitteestä 1. Teemahaastattelu aineisto useimmiten analysoidaan teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Teemoittelu tarkoittaa, että aineisto jäsennetään teemojen mukaan ja sitten se pelkistetään. Tyypittelyssä on kyse tyyppikuvausten konstruoinnista eli rakentamisesta aineistosta. Aineisto järjestetään litteroinnin jälkeen teemoittain niin, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaus tähän teemaan ja teeman kysymykseen. Aineisto on helppo analysoida teemoittain ja katsoa, mitä vastaukset pitävät sisällään. (Eskola & Vastamäki 2010, 43.) Laadullinen aineisto esitetään ensiksi teemoittain ja analyysia voi jatkaa pidemmälle rakentamalla vastauksista yleisempiä tyyppejä. Tyypittelyssä on kyse aineiston ryhmittelystä tyypeiksi eli selviksi samankaltaisia tarinoita sisältäviksi ryhmiksi. Parhaimmillaan tyypit kuvaavat aineistoa laajasti ja mielenkiintoisesti, mutta silti taloudellisesti. Voidaankin erottaa kolme erilaista tapaa muodostaa tyyppejä. Autenttisella tavalla yhden vastauksen sisältävä tyyppi tulee laajemmasta aineiston osasta. Toisena on yhdistetty, mahdollisimman yleinen tyyppi, jossa on mukana sellaisia asioita, jotka esiintyvät suuressa osassa tai kaikissa vastauksista. Kolmantena on mahdollisimman laaja tyyppi, jolloin jotkut tyyppiin mukaan otettavat asiat ovat esiintyneet kenties vain yhdessä vastauksista. (Eskola & Suoranta 1998, 183.)

## 5 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa kuvaan, miten työn pelisääntöjen kehittämisen prosessi on edennyt ja mitä ryhmätyöskentelyllä on saatu aikaan. Selvitän myös miten työn pelisäännöt valmistuivat ja mitä palautetta niistä sain. Kerron myös millaisia tuloksia teemahaastatteluista tuli.

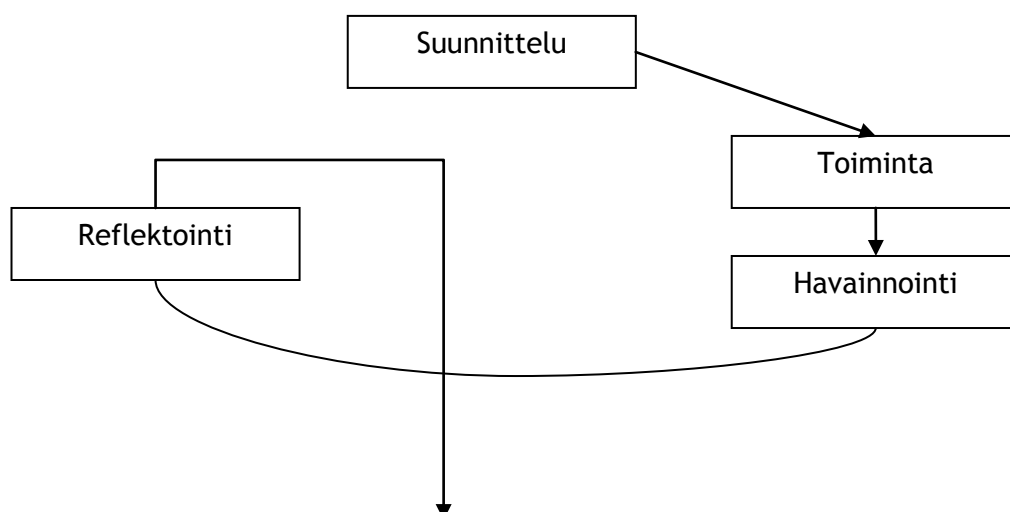
### 5.1 Työn kehittämisen prosessikaavio



Kuva 3 Työn kehittämisen prosessikaavio

### 5.2 Työn kehittämisen prosessi

Kehittämistyö eteni niin, että aluksi päätettiin tehdä työn pelisäännöt asiakaspalvelupäälliköiden työhön. Niiden toteuttaminen eteni sykleissä eli pelisääntöjä arvioitiin ja kehitettiin pitkin matkaa uudelleen. Kun pelisäännöt saadaan valmiiksi, niitä kehitetään ja muutetaan ajan kuluessa. Kehittämisprosessi voidaan hahmottaa syklinä eli spiraalina. Perustusvaiheessa on organisointi, toteutus ja arviointi. Prosessi jatkuu uudelleen, koska seuraa uusia organisoimisia, perusteluja, arviointeja ja toteutuksia. Kehittämismallin tulokset asetetaan aina uudelleen arvioitavaksi, täsmennettäväksi ja siten se on jatkuva prosessi (Toikko & Rantanen 2009, 67.)



Kuva 4 Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko & Rantanen 2009, 67)

Helsingin vakuutuspiirin uusi organisaatiomalli esiteltiin virallisesti vakuutuspiirin yt-seminaarissa 27.11.2009, johon osallistuivat vakuutuspiirin johto, toimistonjohtajat, palvelupäälliköt sekä yt-valtuutetut varahenkilöineen. Uusi organisaatiomalli otetaan käyttöön 1.5.2010. Uudessa organisaatiomallissa ratkaisupuolen eli päätöksen tekijät ja asiakaspalvelu eriytetään. Molemmille puolille tulee omat esimiehet. Aikaisemmin toimiston johtaja on ollut esimiehenä niin ratkaisupuolen kuin asiakaspalvelun palvelupäälliköllekin.

Yt-seminaarissa tapasin uuden esimieheni, jolle kerroin opiskelevani Laureassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Olin miettinyt tekeväni opinnäytteeni jollain tapaa esimiesten työhyvinvoinnista, koska sillä on merkitystä koko työyhteisölle. Esimieheni mukaan uusi malli asiakaspalvelun johtamisessa kaipaakin selkeitä prosesseja ja pelisääntöjä siihen, miten vakuutuspiirissä yhteisesti tulevaisuudessa toimitaan. Jatkuvassa muutoksessa pelisääntöjä ei ole edes ehditty tehdä, kun jo seuraava muutos on tullut. Muutosjohtamista on tarvittu. Kelassa asiat hoidetaan lakien ja hyvän hallintotavan mukaan. Kuitenkin työssä on paljon sovittavaa yhteisten toimintatapojen löytymiseksi.

Oletuksena oli, että muutosjohtamisessa tarvitaan selkeämpiä pelisääntöjä työn yhtenäistämiseksi. Esimiesten työhyvinvoinnista pitää myös pitää huolta, jotta he jaksavat viedä muutosprosessit eteenpäin.

Helsingin vakuutuspiirin asiakaspalvelun johtoryhmä kokoontui 14.1.2010. Ryhmässä alettiin yhdessä miettiä, miten asiakaspalvelua 1.5.2010 jälkeen kehitetään apulaisjohtajan, uuden asiakaspalvelun esimiehen ja jokaisen Helsingin toimiston palvelupäällikön kanssa. Kokouksessa esiteltiin, että alan tekemään opinnäytetyötä asiakaspalvelun esimiesten pelisäännöistä ja työhyvinvoinnista. Tämä sopi kaikille. Palaverissa myös sovittiin, että palvelupäälliköitä tul-

laan havainnoimaan asiakaspalvelutilanteista, palaverien pidosta sekä palautteen annosta. Pelisääntöihin liittyen tulisin olemaan mukana muutamissa havainnointitilanteissa muille palvelupäälliköille.

Asiakaspalvelun johtoryhmä kokoontui seuraavan kerran 23.2.2010 ja kaikille tarkennettiin, että pelisäännöt tehdään erikseen asiakasneuvojille ja esimiehille. Asiakasneuvojien pelisääntöjä aloimme tehdä uuden tulevan esimieheni kanssa yhdessä ja niiden toivottiin olevan valmiina 1.5.2010. Esimiesten pelisääntöjen valmistumiselle annettiin aikaa, koska haluttiin kuulla esimiesten toiveita pelisääntöihin sekä omaan työhyvinvointiin haastatteluista, ja havainnoida heidän toimintaa kehittävässä mielessä pitkin kesää ja syksyä 2010.

Tässä palaverissa kuitenkin toivottiin jo palaverikäytäntöjen yhtenäistämistä ja niiden kuvaamista pelisääntöihin. Oli toiveena, että eri toimistojen asiakasneuvojat saisivat samat informaatiot samaan aikaan ja näin ollen pystyisivät toimimaan eri yksiköissä tuuraamassa esimerkiksi sairastapauksissa. Palvelupäälliköt vastaavat ja varmistavat oman tiiminsä osaamisen lain muutosten ja uusien käytäntöjen tullessa voimaan.

Asiakaspalvelun johtoryhmä kokoontui seuraavaksi 23.3.2010 ja esimies oli pyytänyt jokaista palvelupäällikköä esittelemään oman toimistonsa toimintamallin ja perusteluja sille, miksi näin toimitaan. Toimintamalli pitää sisällään asiakaspalvelun työvuorot ja muuta mahdolliset tehtävät. Toimintamallit pyritään yhtenäistämään mahdollisimman samanlaisiksi 1.5.2010 alkaen. Totesimme kuitenkin, että pakostikin jää jotain toimistokohtaisia omaleimaisuuksia johtuen esimerkiksi tilan puutteesta. Toimintamallit halutaan mahdollisimman yhtenäisiksi ja pelisääntöjen osaksi, jotta jokainen esimies voi toisen poissa ollessa tuurata ja varmistaa mallin pelisäännöistä. Asiakasneuvojien on myös helpompi lähteä tuuraamaan toista toimistoa, jos tietää selkeästi heti, millaisen vuoron lähtee tekemään. Palaverissa esiteltiin myös luonnos, mitkä aiheet ovat vakioaiheita asiakaspalvelun esimiesten palaverissa sekä siitä vietyä tiimipalaveriin.

Maaliskuun 26. päivänä yhdessä tulevan esimieheni kanssa aloimme tehdä pelisääntöjä asiakasneuvojille, sekä esimieheni antoi minulle sähköpostitse pohjan, mille alan pelisääntöjä tekemään. Mietimme jatkuvasti, mikä on tietoa, mitä tarvitaan molempiin. Tahtotilana siis oli, että jokaisessa toimistossa olisi myös suhteellisen samanlaisia vuoroja asiakaspalveluun, koska tuuraustilanteissa se helpottaisi sekä asiakasneuvojaa sekä esimiestä.

Seuraavan kerran työstimme asiakasneuvojien pelisääntöjä 12.4.2010. Jaoimme pelisäännöt sähköpostilla myös muille palvelupäälliköille luettavaksi, tarkennettaviksi ja kommentoitaviksi. Keskustelimme myös esimiesten pelisäännöistä ja mietimme, että niihin pitää tulla jotain toisen esimiehen perehdyttämisestä sekä tuurauksista.

Seuraavassa asiakaspalvelun esimiesten palaverissa 22.4.2010 kerrotaan, miten Helsingin vakuutuspiirin johdossa on toivottu, uutta toimihenkilöä perehdytettävän ja seurattavan, jotta hänet voidaan vakinaistaa. Tämä on myös asiakaspalvelun esimiehille erittäin tärkeää. Palaverissa myös sovitaan, että ajankohtaisinfot etuuksista asiakaspalveluun on hyvä käydä läpi kuukauden toisen viikon aikana. Sovitaan myös, että asiakasneuvojien pelisääntöjä tulee kommentoida 12.5.2010 mennessä, jolloin seuraavan kerran niitä työstämme.

Asiakaspalvelun johtoryhmä kokoontuu seuraavaksi 10.5.2010, jolloin sovimme miten hoitamme sähköposteihin vastaamisen 1.6.2010 alkaen, milloin se muuttuu. Aluksi jaamme vuorot esimiehille, jotta tiedämme millaista postia siellä liikkuu.

Saamme muutamia hyviä kommentteja asiakasneuvojien pelisääntöihin ja ne suurin piirtein valmiiksi työstäessämme niitä 12.5.2010 yhdessä esimieheni kanssa. Näitä pelisääntöjä voidaan myös tietenkin päivittää käytäntöjen muuttuessa. Katsomme samalla esimiesten pelisääntöjä. Toiveena esimieheltäni on, että pelisääntöihin tulee osuuksia perehdyttämisestä, turvallisuudesta, kokouskäytännöistä, työvuorosuunnittelusta sekä toimihenkilöiden että esimiesten havainnoinneista. Työstän itsenäisesti pelisääntöjä aina elokuun loppupuolella asti, jolloin aion esittää niistä version esimiehelleni.

Elokuussa olen lähettänyt esimiehelleni asiakaspalvelun pelisäännöt luettavaksi etukäteen ja 30.8.2010 saan niistä häneltä palautetta. Esimieheni toivoo poistettavaksi pelisäännöistä selvästi asiakaspalvelua koskevia ohjeita ja tilalle laitettavaksi valmentavan esimiestyön tärkeimpiä ohjeita muistutukseksi. Käymme myös läpi muutamia tilastoja, joita pitää tallentaa jatkuvasti ja päädymme laittamaan niihin osoitteet. Käymme myös läpi sääntöjä kohta kohdalta ja korjaamme tarvittavia kohtia.

Syyskuun kolmantena saan palautetta ylemmältä johdolta, että esimiesten pelisäännöt täytyy olla kaikilla esimiehillä täysin samat. Helsingin vakuutuspiirissä on samanaikaisesti kehitteillä esimiesten työkalupakki, jossa on työn epävirallisia pelisääntöjä kaikille esimiehille. Asiakaspalvelun esimiesten pelisäännöt eivät voi olla erilliset, koska kaikille esimiehillä on virinnyt tarve saada yhteisiä pelisääntöjä asioihin. Sovimme, että teen tämän työn nyt loppuun, koska minulla on lupa ja pyyntö tehdä ne. Minulla on lupa tehdä opinnäytetyö Helsingin Vakuutuspiirin johdolta ja oma esimieheni on pyytänyt minua tekemään pelisäännöt asiakaspalvelupäälliköille. Olen myös ilmoittanut Kelan tutkimusostolle tekeväni opinnäytetyön omasta aiheestani. Sovimme, että pelisääntöjä mahdollisesti yhdistetään. Syyskuun kuudentena jaan pelisäännöt kaikille asiakaspalvelun esimiehille luettavaksi. Aloitan syyskuussa haastattelujen tekemisen ja pyydän siinä yhteydessä palautetta myös pelisäännöistä.

Teen haastattelut asiakaspalvelun viidellä lähiesimiehelle 6.-8.10.2010. Aloitan niiden litte-roinnin saman tien. Saan myös palautetta siihen, miten asiakaspalvelun esimiehille tarkoitet-tuja pelisääntöjä tarvitsee vielä tarkentaa.

Saan teemahaastattelut analysoitua 12.2.2011 ja tarkistutan ne asiakaspalvelun esimiehillä sekä omalla esimiehelläni seuraavalla viikolla. Kaikkien mielestä haastattelujen analysoinnit ja suoraan lainatut kohdat ovat asiallisia ja ketään ei voi tunnistaa sieltä yksilönä. Sovin oman esimieheni kanssa, että lähetän hänelle oman opinnäytetyöni vielä luettavaksi ja esimiestyön pelisäännöt tarkistettavaksi siinä mielessä, että mitä sieltä pitää poistaa ennen julkaisua. Näi-tä poistettavia asioita on muun muassa henkilökohtaiset puhelinnumerot ja nimet.

Käymme oman esimieheni kanssa 5.4.2011 asiakaspalvelun esimiehille tarkoitetut pelisäännöt läpi, ja toteamme, että niitä tarvitaan ja käytetään asiakaspalvelun esimiesten työssä. Ne sisältävät kuitenkin myös henkilökohtaisia tietoja kuten toimihenkilöiden henkilökohtaisia puhelinnumeroita, joten ne eivät tule yleiselle foorumille kaikkien tietoon. Toive on tullut toimihenkilöiltä itseltään. Ne sisältävät toimintamalleja ja sisäistä tietoa asioista, joita asia-kaspalvelun esimiehet tarvitsevat. Pelisäännöt on kuitenkin muidenkin esimiesten luettavissa.

### 5.3 Pelisääntöjen kuvaus

Asiakaspalvelun esimiesten pelisäännöt valmistuivat ja pitävät sisällään muun muassa yhteys-tietoja, tehtävien kuvauksia, tavoitteita prosenttiosuuksineen ja vastuualueita. Pelisäännöissä on myös kuvauksia ja määraaikoja eri käytäntöihin kuten palavereihin ja kehitys-, tavoite ja palkkauskeskusteluihin sekä turvallisuuteen, palautteisiin ja koulutukseen. Säännöt sisältävät myös havainnoinnin määraajat sekä työvuorosunnittelun ohjeet koodeineen.

Esimiesten pelisäännöissä on myös tilastojen tallentamisen ohjeita ja polkuja, mistä tilastot löytyvät. Sääntöihin on myös tehty osio, missä muistutetaan tärkeistä päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja vuositasolla tehtävistä päivityksistä ja tilastoinneista, joita seurataan. Liit-teenä löytyvät esimerkit perehdytysuunnitelmasta, toiminnasta uhkatilanteesta ja tärkeim-piä osoitteita ryhmäsähköposteihin.

### 5.4 Teemahaastattelujen analysoinnin tulokset

Haastattelun teemana oli kolme teemaa. Ensimmäiseksi teemaksi oli valittu organisaatio ja organisaatiomuutos. Valitsin organisaation ja sen muutoksen teemaksi, koska pelisääntöjä asiakaspalvelupäälliköiden työhön kaivattiin organisaatiomuutoksen vuoksi. Kysymyksillä halu-sin selvittää, miten haastateltava koki organisaatiomuutoksen ja miten sen saa sisäistettyä itselleen ja tiimille. Toinen teema koski työn pelisääntöjä, joita kehitetään työn virallisten

pelisääntöjen kuten työaikalakien ja työlainsäädännön ikään kuin jatkeeksi. Kysymyksillä halusin selvittää, miten työn epäviralliset pelisäännöt koetaan, mitä niissä pitää olla ja koetaanko työn epäviralliset pelisäännöt oman työn rajaajana. Kolmas teema koski työhyvinvointia. Työhyvinvointikysymyksillä halusin selvittää, miten jokainen kokee oman työhyvinvointinsa ja kantaako itse huolta toisten työhyvinvoinnista esimiehenä ja kollegana sekä voiko työn epävirallisilla pelisäännöillä lisätä työhyvinvointia.

#### 5.4.1 Teema 1: Organisaatiomuutos

Kaikki haastateltavat kokivat organisaatiomuutoksen hyvänä asiana. Koettiin, että muutos mahdollistaa ja nyt ollaan tasa-arvoisessa asemassa ratkaisupuolen työn kanssa.

*”Koen henkilökohtaisesti, et mun on ollut hirveen helppo ottaa ne vastaan”.*

*”Pidän hyvänä asiana, koska ne kehittää ja ne parantaa”*

Kaksi haastateltavaa arvioi kuitenkin, että vaikka organisaatiomuutokset ovat yleensä hyvästä, toivottiin, ettei niitä tulisi liian usein. Yksi haastateltava kertoo, että vaikka muutos on hyvä asia, muutos on aina myös stressitekijä niin esimiehelle kuin työyhteisölle.

*”Mutta tiedetään, et jokainen on semmoinen stressitekijä itselle ja sille työyhteisölle”*

Asiakaspalvelun päälliköt kertovat sisäistäneensä toukokuun 2010 organisaatiomuutoksen pääsääntöisesti, kun haastattelu tehdään syksyllä. Kaksi arvioi, että jotain pientä on varmasti vielä ymmärtämättä ja tulevaisuus näyttää, mitä muutokset oikeasti tekevät työlle ja koko vakuutuspiirille.

*”Omasta mielestä itse ja omat kollegatkin, niin ne on sisäistäneet tän muutoksen, mutta on myös varmaan tällaisia hienosäätöjä, mitä pitää muistaa ja tota oppia.”*

Organisaatiomuutos nähtiin hyvänä ja selkeyttävänä asiana. Positiivisina asioina nostettiin esiin, että asiakaspalvelulla on omat esimiehet, jotka tapaavat palavereissa säännöllisesti ja työtä pyritään tekemään toimistoissa asiakaspalvelussa samalla lailla joka toimistossa, koska on yhteiset pelisäännöt. Nähtiin, että työ on laadukkaampaa ja tasalaatuisempaa sekä tiedetään omat vastuut sekä asiakaspalvelu ja ratkaisutyö ovat eriytyneet.

*”Ajatuksena se, et me ollaan tasa-arvoisessa asemassa tällä hetkellä etuustyön kanssa”*

Hyvinä seikkoina nähtiin myös se, että arvostus asiakaspalvelua kohtaan on noussut, ja nyt asiakaspalveluun saadaan asiakaspalveluhenkisiä ihmisiä.



*”Siis on se, että ratkaisutyö ja asiakaspalvelu eriytetään, niin ehdottomasti sillä on ollut ainakin asiakaspalvelun kannalta positiivisia vaikutuksia”.*

Suurimpana huolena organisaatiomuutoksessa nostettiin myös silti asiakaspalvelun ja etuustyön eriytyminen ja rajapinnoista huolehtiminen. Nostettiin esiin, että asiakas on se, jota varten työtä tehdään, joten asiakkaalle ei saa näkyä työn hioutuminen. Huolta tuli myös asiakaspalvelun kiireellisyydestä ja tietotulvasta. Organisaatiomuutoksessa tiimit myös hajoavat ja muuttuvat, joten uudet alut aiheuttavat myös haastetta esimiehen työlle.

*”Asiakas on kuitenkin se, minkä takia me täällä ollaan, et sen ei pidä vaikuttaa millään lailla asioiden hoitoon, et meillä on eriytetty asiakaspalvelu ja ratkaisutyö”.*

*”Et mitä me tehdään niille ongelma-alueille ja se, et kaikki on mukana siinä kehittämistyössä”.*

Kysymykseen, miten viet esimiehenä muutoksia eteenpäin tiimille, tuli neljältä vastauksena että keskustellaan, kerrotaan ja perustellaan asioita sekä kerrataan niitä. Käydään läpi ongelmakohtia. Parissa vastauksessa myös tuli esiin, että muistutetaan itseä ja tiimiä siitä, mikä on se perustehtävä ja mikä on meidän rooli siinä.

*”Mut aina täytyis muistaa, mikä se meidän rooli on ja merkitys tässä kokonaisuudessa”.*

*”No tietenkin faktojen pohjalta ja mitä hyötyä muutos tuo”.*

Miten tiimi on ottanut muutoksen vastaan, tuli erilaisia vastauksia. Osa oli ottanut muutokset vastaan helposti ja osalle oli joutunut enemmän perustelemaan ja kertaamaan asioita. Osalle ihmisiä oli tullut jo useita organisaatiomuutoksia, joten niiden perusteleminen koettiin haastavampana. Muutoksen mielekkyyttä oli perusteltu niinä hyötyinä, mitä muutoksesta asiakaspalvelulle tulee ja nimenomaan sille ihan omalle työlle. Muutoksesta keskustelu nostettiin esiin vuorovaikutuksena ja siinä on pystyttävä keskustelemaan ja sanomaan omia mielipiteitä rakentavasti. Koettiin, että kaikesta on keskusteltava.

*”Pitää pystyä perustelemaan ne hyvät seikat sille muutokselle ja niistä tulee vaan puhua, jos yhtään aiheuttaa keskustelua”.*

*”Tota yleensäkin, se on vuorovaikutusta. Ja ihmiset saadaan sanomaan se omakin mielipide, on se sitten puolesta tai vastaan ja siitä sitten keskustellaan, ja yhdessä sit ollaan asiat päätetty hyvin vuorovaikutteisesti, keskustelevasti ja rakentavasti”.*

#### 5.4.2 Teema 2: Työn pelisäännöt

Toisena teemana haastattelussa oli työhön tehtävät pelisäännöt. Niiden kehittämisen yhdessä kaikki kokivat hyvänä työtä kehittävänä asiana. Pelisäännöt koettiin hyväksi asiaksi niin uusille kuin kokeneemmillekin esimiehille. Pelisäännöt nähtiin työn muistilistana sekä myös työtä yhtenäistävänä seikkana. Kun kaikki toimii samalla lailla, se näkyy myös asiakaspalvelussa. Positiivisina asioina pelisäännöistä nostettiin esiin, että ne selkeyttävät työn kuvaa ja sieltä voi kerrata asioita tehtäviin. Koettiin, että siellä kiireistä työtä helpottavia työn yksityiskohtia, joita ei tarvitse etsiä. Jokainen tietää, että asiat yleensä löytyvät jostain, mutta tässä ne koettiin olevan yhdessä. Nostettiin esiin, että pelisäännöt ovat työkalu esimiehelle, jossa on toimintaohjeita päivittäin tehtäviin ja harvemmin tehtäviin töihin. Työhön perehtymisessä ja perehdyttämisessä pelisäännöt koettiin myös hyväksi.

*”Täällä on hyvät toimintaohjeet, mitä pitikään tehdä, ettei tarvitse pitää niitä päässään ja tarvitse soittaa jollekin, et mitä pitikään. Voin kaivaa nää ja se olikin näin ja näin”.*

*”Sekä aloittelijalle, että kokeneelle. Et mä pidän tätä erinomaisen hyvänä asiana”.*

*” Selkeät aloittelijalle, joka aloittaisi tässä työssä, niin ehdottoman tärkeät ja auttaa perehdyttämisessä ja tässä työssä, sitten kun lähtee yksin toimimaan, et hyödyllistä”.*

Työn pelisääntöjen toimivuutta arvioitiin niin, että jos niitä ei huolellisesti päivitetä, niin se ei ole hyvä asia. Jos kerran saa virheellistä tietoa, menee niihin usko ja varmistelee asioita muualta.

*” Et se olis aidosti toimiva työkalu, koska muuten se pölyttyy jossain, ja sit kun siellä on joku tieto väärin, niin sen jälkeen alkaa kyseenalaistamaan, et onkohan tää enää kohdallaan”.*

Tuli myös esiin parilta haastateltavalta toive, ettei olisi monia eri pelisääntöjä esimiehille sekä asiakasneuvojille. Tosin todettiin myös, että mieluummin niin päin, että useampia ohjeistuksia, kuin ei ohjeistuksia ollenkaan.

*” Ei sekään varmaan huonoa, et on päällekkäisyyttä ja kertausta, koko asiakaspalvelun väelle tehtyihin sääntöihin. Niin nää samat laatikothan ne on, toimivalta alueet, niin miks ei. Ne löytyy kyl muualtakin. Et samaa tietoa, mut mieluummin näin päin”.*

Mitä pelisäännöistä puuttuu osiossa, nostettiin esiin, että jos ne otetaan käyttöön, niin sitten vasta aidosti huomaa, mitä sieltä puuttuu. Jonkin verran toivottiin lisää auki kirjoitettavaksi asioita, esimerkiksi milloin voidaan käyttää henkilökohtaisia kännykkänumeroita. Pelisääntöihin toivottiin myös jotain työhyvinvointiin liittyvää ja virkistävää, kuin muistutukseksi esimer-

kiksi liikuntapäivistä ja taikapäivistä. Todettiin, että se ei kuulu työnjohdolliseen, mutta muistutukseksi mukavista asioista.

*” Et joku tällainen liikuntapäivään liittyvä tai muu virkistysosio, olisko se yhteistä hyvää tai muuta, tässä muistutukseksi. Että voisko sen sulkuihin laittaa, et olisko jotain tällaista, en tiedä sitten, et tarviiko”?*

Pelisääntöihin toivottiin myös enemmän asiaa puheeksiotosta, koska se on esimiehen vastuulla ja liittyy työhyvinvointiin monella tapaa.

*”Tuli muuten mieleen, se liittyy näihin sääntöihin vähän, et onko näissä mukana muuten puheeksiottoa”.*

Kysymystä rajaako pelisäännöt työnkuvaa, selitin kysymystä kaikille sanallisesti auki. Kysymyksellä tarkoitin, että tuleeko pelisäännöistä tunne, että tässä on meidän työn kuva ja muuta en tee. Tähän kysymykseen vastaus tuli kaikilta samanlaisena, pelisäännöt eivät rajaa tehtävää työtä. Kahdelta tuli vastaus, että pelisäännöissä on vain perusta työlle ja mitä se työ pitää ainakin sisällään

*”Musta tää on vahva runko, mutta kyllähän me työskennellään tämän rungon ulkopuolellakin, että en minä nyt katso silleen vakavissani, et mitään muuta ei vois sit tehdä”.*

Kaksi vastasi jonkinasteisella kysymyksellä, että mitä työtä asiakaspalvelupäällikön työ ei pidä sisällään? Yksi vastasi, että olisi jopa hyvästä, jos hiukan rajaisi.

*”Eihän se olisi huono juttu, jos se pikkaisen rajaiskin sitä”.*

*”Mitä sellainen vois olla, mikä ei meille kuulu?”*

#### 5.4.3 Teema 3: Työhyvinvointi

Kolmantena teemana oli työhyvinvointi, koska halusin tietää, miten esimiehet kokevat työhyvinvoinnin ja lisääkö esimiestyöhön tehdyt työn pelisäännöt työhyvinvointia.

Kysymykseen mitä on työhyvinvointi sinulle, tuli erilaisia vastauksia. Usea vastasi, että työhyvinvointi on moniulotteinen, kokonaisvaltainen ja henkilökohtainenkin asia. On hyvä olla ja tulla töihin ja olisi myös hyvässä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Työhyvinvointi koetaan myös hyvänä työilmapiirinä. Selviytyisi tehtävistään, ja niissä olisi sopivasti haastetta ja pystyisi lähtemään kotiin hyvällä mielellä. Painetta saa olla työssä, mutta ei jatkuvasti.

*”Työhyvinvointi on sitä, et mun on kiva tulla aamulla töihin ja se merkitsee sitä, et mä hallitsen mun oman työn. Silloin mä koen voivani hyvin, kun mulla on langat käsissä”.*

*”Se on jännä, et sitä on vaikea pukea sanoiksi, jos ajattelee ilmapiiriasioita, et sit kun työhyvinvointi toimii, niin se näkyy nauruna ja semmoisina iloisina kohtaamisina tiimin kesken ja päinvastoin”.*

*”No siinä on tietysti monta tota elementtiä siinä työhyvinvoinnissa. Jotenkin niin kuin nään siinä semmoisen toiminnallisen puolen ja sitten sellaisen psyykkisfyysisen jaksamisen. Et näistä se itselle koostuu.”*

Yksi haastateltava lisäsi, että painetta voi olla työssä, mutta pitäisi olla myös keinoja sen purkamiseen.

*”Et se työ on pääsääntöisesti kivaa, se on semmoista niin kuin, et haasteet on sopivia ja tota, et se on haastavaa ja silti selviytyy. Ja sit se on sitä, et sulla on jonkinlaisia tapoja ja keinoja ja purkaa sitä sun työtä, jotta se työhyvinvointi pysyy”.*

Mikä lisää työhyvinvointiasi kysymykseen, tuli myös monenlaisia vastuksia. Kolme nosti esiin esimiehen avun ja kollegoiden tuen sekä kuuntelun ja kuulluksi tulemisen.

*”Sit tietysti edistää työhyvinvointia semmoiset organisatoriset jutut, kuten esimiehen tuki ja kollegoiden apu ja tuki, jotka ovat tärkeitä.”*

Kaksi nosti esiin työn haasteiden sopivuuden ja mitä työssä vaaditaan, jotta oma aika riittäisi niihin vaatimuksiin. Että kuunneltaisiin, ettei vain oleteta asioita. Edelleen vastuksista tuli myös se esiin, että kaikilla on hyvä olla töissä, ei pelkästään itsellä. Yritetään yhdessä hoitaa asioita parempaan kuntoon niin ongelmien, hankintojen ja teknisten asioidenkin suhteen.

*”Mun työhyvinvointia lisää tietysti se, et mä tiedän, et ihmisillä on hyvä olla. Että mulla on hyvä olla ja että koko porukalla on hyvä olla”.*

Yksi haastateltava sanoo, että kaikki apuvälineet työhön kuten työn pelisäännöt lisäävät työhyvinvointia. Yksi vastaaja korosti, että jokainen on myös itse vastuussa omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta ja itsensä huolehtimisesta.

Kysymykseen, mikä heikentää omaa työhyvinvointia, tuli kolmelta vastauksena kiire ja työtehtävien suuri määrä ja edelleen vastaavasti se ettei kuunnella. Osa nosti esiin myös sen, että pitäisi itse pystyä tekemään nopeammin ja priorisoimaan paremmin. Työhyvinvointia heikentää se, että on itse priorisoinut väärin.

*"Varmaan semmoinen kiire ja joku aikataulu, joka sanotaanko, ei osaa omien töiden priorisointia jotenkin".*

*"Tulee semmoinen vähän omatunto kolkuttamaan, että en ole sitäkään ehtinyt enkä tuota tehdä"*

Kaksi nosti esiin haasteelliset henkilöstösuhteet ja sen, että yksityiselämä kuormittaa".

Miten pidät huolen oman tiimisi jaksamisesta kysymykseen vastasi kolme, että resursseista ja sitä kautta jaksamista tulee huolehdittua.

*"Niin siihen olis kyllä paljon keinoja, jos olis resursseja".*

Kolme myös viestitti, että haluaa kuunnella ja antaa hyvää eteenpäin vievää palautetta. Pitää olla aidosti kiinnostunut tiimistä.

*"Sitä kyllä kantaa aika suurta huolta tiimin jaksamisesta".*

*"Et silloin kun joku tulee kertomaan, niin siinä tulee malttaa pysähtyä. Laittaa se kynä alas, ja ottaa ne sormet siitä näppikseltä, ja toi on ihan tärkeä toin sun asia".*

Kolme vastaajaa myös kertoo, että yrittää olla itse läsnä niin paljon kuin mahdollista. Osa vastasi, että selkeät sovitut palaverikäytännöt, jossa ehditään keskustella ja puhua asioista, ovat huolenpitoa. Halutaan pitää huolta hyvästä viestinnästä tiimin suuntaan. Osa kertoo, että pitää olla kiinnostunut tiimistä.

Kysymykseen kantaako huolta toisten esimiesten jaksamisesta vastaavat kaikki kantavansa jonkin asteista huolta.

*"Kyllä paljon. Joka kerta kun tapaa muita, niin ainakin yksi on aika lailla väsynyt tai stressaantunut. Kun ei ehdi tehdä ja on huoli tiimiläisistä ja resurssoinnista ja kaikki vaikuttaa kaikkeen".*

Yksi vastaa kantavansa huolta, mutta ei niin aktiivisesti sitä kysele, koska kokee että on hyvät avoimet välit ja apua kysytään, jos sitä tarvitaan. Toinen taas kertoo kysyvänsä aina, että miten menee, koska haluaa aidosti kuulla. Voi peilata siihen omia kokemuksia.

*"Tykkääkö ihmiset siitä, et mä kysyn, miten sä jaksat? Mun mielestä on hirveen kiva kuulla ja siis mä kyselen, et mitä muille kuuluu ja millaisella fiiliksellä ihmiset on. Koska se on tärkeää myös mulle, koska se auttaa myös mua itseäni".*

Kaksi vastaa, että on valtavan hieno asia, kun on työpari jonka kanssa voi lähemmin jakaa asioita, niin pystyy aidosti kohtaamaan, jakamaan ja suunnittelemaan.

*"Mä olen huomannut, et kun on työpari, niin miten paljon, niin kuin miten hyvä asia se ihmiselle on".*

Ehdotuksia siihen, miten esimiesten työhyvinvointia voidaan edistää, tuli ehdotuksia ennen kaikkea tapaamisista joko esimiehen tai kollegoiden kanssa. Jokaiselta tuli ehdotus, että pitäisi pystyä tapaamaan enemmän tai vähemmän virallisesti juuri asiakaspalvelun esimiespuolella. Huomioiden tosin, että aikaa ei siihenkään ole rajattomasti, vaan yksityiselämäkin ja muut kiireet vaatii osansa. Toivottiin kokoontumista edes 2-4 kertaa vuodessa ja sen ei tarvitsi olla aina mitenkään edes pitkä tapaaminen. Kiitosta tuli siihen, miten esimiehenä on saanut koulutusta, mutta toivottiin kokemusten jakamista ja kollegoilta oppimista esimerkiksi valmentavasta työotteesta. Vastauksista tuli myös selkeästi esiin, että toivottiin sellaista foorumia kuten ohjausta tai purkauspäätöstä, jossa voisi purkaa kerääntyneitä asioita ulos, koska esimies on yksin asioidensa kanssa.

*"Et mä uskon kuorman jakamiseen, et kun siitä jonkun kanssa puhuu, niin se reppu tyhjenee."*

*"Ihan yhtä lailla oppis, et kävis kättömässä, miten pidetään palavereita tai tai palautteen anto juttuja".*

Kysymykseen lisääkö työn pelisäännöt työhyvinvointia tuli yksi vastaus, että ehdottomasti lisää

*"Selkeyttää, säästää aikaa, ihan ehdottomasti, arjessa mikä on muutenkin, ei nyt kaaottinen, mut aika lailla kiireinen".*

Neljä vastasi, että lisäävät työhyvinvointia ehdottomasti sitä kautta, että selkiyttävät työnkuva ja ei mene aikaa tiedon etsimiseen kiireessä.

*"Tietyllä tavalla sen ajankäytön kautta. Se, että onhan määritelty meidän työ, mun mielestä se on aika iso juttu työhyvinvoinnin kannalta, lisääjänä".*

## 6 Johtopäätöksiä

Jokaisen organisaation on löydettävä sille parhaat mahdolliset tavat toimia muutoksessa, koska osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Se on ainut muutosturva niin ihmiselle kuin organisaatiollekin (Ponteva 2010, 67.) Myös kaikki haastateltavat kokivat organisaatiomuutoksen hyvänä asiana ja tunsivat oman työnsä arvostuksen nousevan näin organisaatiossa. Haastattelusta nousi selvästi esiin, että ilman muutosta ei synny uutta kehitystä työssä. Toiminnan ja olosuhteiden muuttuessa syntyy tilanteita, jossa vanha toimintakonsepti on ristiriidassa muuttuvien tarpeiden ja mahdollisuuksien kanssa ja on luotava uusi parempi tapa hahmottaa toiminnan kohde ja tarkoitus. (Virkkunen, Engström & Miettinen 2007, 24)

Muutos tehdään yhdessä. Sitä ei voida vain jalkauttaa ylhäältä alas, vaan todellinen muutos lähtee yksilöiden koetusta tarpeesta uudistua. Jatkuvan uudistumisen on oltava yksi tärkeimpiä sisäistettyjä arvoja jokaisen työntekijän kohdalla. (Sydänmaanlakka 2009, 247.) Haastateltavat kokivat, että he ovat itse sisäistäneet, mitä organisaatiomuutos on tuonut mukanaan ja ovat onnistuneet välittämään sen myös eteenpäin tiimille. Jotain pientä hiomista jokainen koki, että voi tulla vielä työn mukana vastaan, mutta pääkohdat ovat selvät. Osalle tiimien ihmisistä muutoksen tarpeellisuus ja mielekkyys ovat aiheuttaneet kyseenalaistamista. Näiden tiimien esimiehet kertoivat, että pitää kerrata ja perustella asioita uudelleen ja muistuttaa perustehtävästä. ”Perustehtävän on toteuduttava kaikissa olosuhteissa” (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 34). Uskomusten muuttaminen vaatii poisoppimista entisistä toimintamalleista ja rohkeutta kokeilla uusia malleja. Voidaankin olettaa, että organisaatiot, jotka eivät ajoittain aseta uskomuksiaan kyseenalaisiksi ja muuta niitä, on ajan myötä vaikeuksissa. (Juuti 2004, 178.)

Toisaalta haastattelusta nousi esiin myös asioita, jotka tuovat huolta muutostilanteessa. Muutostilanne esimerkiksi aiheuttaa aina stressiä esimiehille sekä työntekijöille sekä jatkuvaan liian usein tapahtuvaan muutokseen väsyttään. Keinoja muutostilanteen hallitsemiseen löydettiin myös keskustelusta, asioiden kertauksesta ja kaikkien mukaan ottamisesta kehitystyöhön. Henkilöstö tarvitsee poikkeuksellisen paljon huomiota ja esimiehen on huolehdittava henkilöstön selviytymisestä ja hyvinvoinnista tilanteissa, jotka voivat kuormittaa. Esimies on ihmisiä varten ja kuunteleminen on hänen työkalunsa. Tulevaisuuden kuvaa on jaksettava luoda ja seurattava muutoksia. (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 34.) Henkilöstölle tulee taata riittävä toimintavapaus kehittyä ja suunnitella omaa työtä, jotta päästään myönteiseen kehään, jossa työpaine ja kiire ei saa yliotetta ja ongelmat muuttuvat aktiiviseksi energiaksi (Lehto 2006, 270.)

Pelissäntöjen kehittäminen oli kaikkien mielestä hyvä työtä kehittävä asia. Kehittämistyössä on mahdollisuus, että toimijat itse määrittelevät kehittämisen prosessin. Tavoitetta ei ole

usein etukäteen määritelty, vaan se muodostuu prosessin myötä. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Kaikki haastateltavat kokivat työn epäviralliset pelisäännöt hyvänä ja työtä helpottamaan tuovana asiana sekä kokeneelle että uudelle esimiehelle. Ne nähtiin myös helpottavana asiana, kun perehdytetään uutta esimiestä. Pelisäännöt nähtiin esimiehen työkaluna ja muistilistana. Ryhmän jäsenet voivatkin tehdä keskenään keskinäisiä sopimuksia, miten he ryhmässä suostuvat ryhmässä työskentelemään. Kyse on siis ryhmän jäsenten välisistä työponnistuksen tasoa koskevista psykologisista sopimuksista, joista ei pelkän puheen avulla pystytä sopimaan. (Syvänen 2003, 66.) Paineita pelisääntöjen sopimiseksi työyhteisössä tuo jatkuvan muutoksen ja kehittämisen odotusten lisäksi organisaatioiden toimintaympäristöjen muuttuminen yhä monimutkaisemmiksi. Työyhteisöt ovat nykyään monimuotoisempia, erilaisia toimintatapoja, odotuksia ja kulttuureja sisältäviä. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 7.) Esimiehelle pelisäännöt ovat hyvä työkalu, joilla voidaan ohjata työyhteisön vuorovaikutusta toivottuun suuntaan. (Järvinen 2007, 130.)

Haastatteluista nousi esiin selvästi, että työn epävirallisilla säännöillä saadaan yhtenevyyttä toimintatapoihin ja se näkyy myös asiakaspalvelussa eri toimistojen välillä. Yhteisten päämäärien löytyminen lisäsi kokemusta siitä, että henkilöstön keskuudessa oli erisuuntaisia tavoitteita. Päämäärien ja tavoitteiden yhdensuuntaistumista edesauttoi se, että työpaikoilla sovittiin perustehtävistä, arvoista ja pelisäännöistä. Ryhmien tasolla yhteisten päämäärien selkeytyminen näkyi ristiriitojen vähentymisenä koskien työn periaatteita ja ideologioita. (Syvänen 2008, 110.)

Työn epävirallisia pelisääntöjä arvioitiin myös siten, että käytännössä huomaa, mitä siellä pitää olla, mitä sieltä puuttuu tai mikä on turhaa. Erittäin tärkeänä nähtiin, että niitä pitää päivittää, ettei löydetty tieto ole vanhentunutta, koska silloin pelisääntöjä ei noudatettaisi. Jos sovittuja malleja ei noudateta, on syytä herättää keskustelu yhteisistä toimintamalleista ja sääntöjen tulkinnoista. Toimivassa työyhteisössä käydään yhteisiä pelisääntöjä läpi riittävän usein. Niitä pitää tarkentaa tai luodaan uusia epäselviin tilanteisiin, sillä näin voidaan välttää jopa ihmisten välisiä törmäyksiä. (Järvinen 2008, 92-94.)

Tässä haastattelussa työn epävirallisia pelisääntöjä ei koettu työtä rajaavina tai normittavina sääntöinä. Pelisäännöt nähtiin työtä helpottavana asiana ja työn runkona. Nämä asiat pitää ainakin muistaa tehdä. Työntekijä ja työnantaja eivät yleensä sovi kaikista työn yksityiskohdista työsopimuksessa, joten molemmat olettavat tällaisia psykologisia sopimuksia eli pelisääntöjä olevan olemassa. Odotukset voidaan myös kirjata työ- ja johtamiskäyttäytymisen pelisääntöihin, joiden perusteella työntekijät ja esimiehet tekivät itselleen kehittämisohjelmat. Nämä voidaan kirjata myös tiimien- ja työpaikkojen pelisääntöihin (Syvänen 2008, 27 - 28.)



Osa koki, ettei olisi edes huono asia, jos työn pelisäännöt rajaisivat työnkuvaa. Ryhmän jäsenet voivat tehdä sopimuksia, miten he ryhmässä suostuvat työskentelemään. Kyse on siis ryhmän jäsenten välisistä työponnistuksen tasoa koskevista psykologisista sopimuksista, joista ei pelkän puheen avulla pystytä sopimaan. (Syvänen 2003, 66.)

Työhyvinvointi koetaan myös haastateltavien keskuudessa monimuotoisena asiana, joka pitää sisällään paljon eri asioita. Työhyvinvointi on myös henkilökohtainen asia, sillä eri ihminen kokee työhyvinvointia eri asioista. Työhyvinvoinnin määrittelyn perusteena on kokonaisvaltainen käsite, joka muodostuu työkyvystä yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Työ, jonka perusasiat ovat kunnossa, tukee yksilön työkykyä ja sen säilymistä. Vastaavasti ongelmat työssä murentavat työkykyä. Työn ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö vaikuttavat myös yksilön työkykyyn. (Vesäterinen 2006, 31.)

Asenteet ovat aika pysyviä käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden mukaan ihminen havainnoi ja tulkitsee ympäristöä. Jokainen näkee työpaikkansa siis eri tavoin. Persoonallisuus, osaaminen, terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat myös työhyvinvoinnin kokemiseen joko vähentäen tai edistäen sitä. Koettuun työkykyyn vaikuttavat myös työn henkinen ja fyysinen rasittavuus, työstä palautumisen mahdollisuus, terveydentila, unenmäärä ja oma kunto. Elämänhallinnan tunne on persoonallisuuteen kuuluva sisäinen voimavara, joka on oma usko siihen, että voi vaikuttaa oman elämänsä asioihin myös työelämässä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.) Se, mikä lisää tai vähentää oman työhyvinvoinnin kokemusta haastatelluilla on myös hyvin henkilökohtainen asia. Kollegoiden ja esimiehen apu ja kuulluksi tuleminen koetaan työhyvinvointia lisäävänä asiana sekä se, että muillakin on hyvä olla töissä. Osa ihmistä nauttii, että he voivat tehdä yhteistyötä toisten kanssa. He nauttivat yhteisestä onnistumisesta ja puhuvat kumppanuudesta, yhteistyöstä, yhteisöllisyydestä ja tasavertaisuudesta. Heiden työhyvinvointi rakentuu yhteistyön toteutumiseen. (Innanen 2006, 23.)

Kaikki haastellut kokivat jonkinasteista huolta myös tiimin ja kollegoiden jaksamisesta sekä työhyvinvoinnista. Toisten kuuleminen, selkeät toimintatavat ja hyvä viestintä ja tiedonkulku lisäsivät haastateltujen mielestä myös toisten työhyvinvointia. Esimiehelläkin on oikeus työhyvinvointiin työssään, jotta pystyy tekemään hyviä päätöksiä. Epävarmuutta omasta osaamisesta tai ristiriidoista esimiestyössä ei ole aina helppo käsitellä. Kun esimies kohtaa työssään jatkuvasti kohtuuttomasti paineita, voi työnohjaus olla oikea keino arvioida omaa toimintaa ja purkaa jännitteitä. Työnohjausta käytännössä on myös se, että keskustelelee rauhassa kokeneemman kollegan tai oman esimiehen kanssa. Henkilökemioiden on silloin toimittava. (Juuti 2002, 144.) Jokainen haastateltava toivoi enemmän tapaamisia kollegoiden kanssa, jotta voidaan jakaa kokemuksia ja keskustella niin työasioista kuin myös henkilökohtaisista asi-

oista. Koettiin, että esimies on yksin asioidensa kanssa, joten pitää myös purkaa kerääntyneitä asioita toisten kollegoiden kanssa ja näin lisätä työhyvinvointia.

Työn epävirallisten pelisääntöjen koettiin tuovan työhyvinvointia sitä kautta, että työ kehittyy ja ei mene turhaa aikaa tiedon etsimiseen isossa organisaatiossa ja tiedetään miten yhtenevästi toimitaan. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla perustuu kaikkien yhteistyöhön. Kehittämistoiminnassa keskeistä on jatkuvuuden ohella myös kaikkien osapuolten sitoutuminen kehittämiseen. Kehittäminen tulisi ottaa työyhteisön yhdeksi toimintamuodoksi, joka seuraa mukana työpaikan ydintoiminnan rinnalla. Silloin on helpompi tukea työyhteisöä myös epävarmuutta herättävissä tilanteissa, jotka väistämättä vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin (Työterveyslaitos 2010.)

Pelisääntöjen kehittäminen sujui yhdessä hyvin, koska sain palautetta, että pelisääntöjä kaivataan ja toisaalta, mitä sinne kaivataan. Työskentelyssä on tietty aihe ja ryhmä pohtii kysymyksiä säännöllisesti ja pyrkii myös oppimaan asioita prosessin edetessä (Aaltola & Syrjälä 1999, 15). Jos olisin tehnyt niitä pelkästään yksin, olisin kokenut suurempaa epävarmuutta työssä, mitä niihin ylipäättään halutaan. Mielestäni kehittämistoiminnassakin on hyvä käyttää apuvälineenä jotain tutkimuksellista apuvälinettä kuten haastattelua tai kyselyä, riippuen siitä mitä ollaan kehittämässä. Näin on kehittämistyössäkin helpompi kartoittaa, mitä tarvitaan vai tarvitaanko mitään. Tutkimusavusteinen lähestymistapa kehittämistoiminnassa synnyttää parhaimmillaan uutta, yleistettävää ja käyttökelpoista tietoa kehittämistoiminnan tueksi. (Ramstad & Alasoini 2007, 5).

Olen saanut palautetta jo teemahaastattelusta, että pelisäännöt koetaan hyvänä ja käyttökelpoisena asiana, kun niiden avulla säästetään aikaa. Tiedetään esimerkiksi, mistä tallennusosoitteet löytyvät, vaikka jotain osoitetta ei ole käyttänyt pitkään aikaan. Ajan säästön kautta kaikki kokivat jopa työhyvinvoinnin lisääntyvän. Työn kehittämisen tavoitteena on luoda hyvää ja tuottavaa työtä, ja tuottavuuden ja hyvinvoinnin välillä on selvä yhteys (Vehviläinen 2002, 5). Jos tätä pelisääntöjen kehittämistä ei koettaisi hyödyllisenä tai ne olisi koettu peräti ahdistavina, olisi mielestäni pitänyt miettiä niiden käyttö ja kehittäminen täysin uudestaan. Kokemukset työelämästä osoittaa, että kaikki kehittämistavat eivät suinkaan edistä työhyvinvointia (Mäkitalo & Paso 2009, 30). Tämä kehittämistyö osoittaa, että prosessissa voi syntyä yllättäviäkin sivutuloksia. Pelisäännöt koettiin toimintatavan yhtenäistämisen työkaluna ja muistisääntönä, mutta myös yllättäen työhyvinvoinnin lisääjänä. Tämä asia ei ollut lähtökohtaisesti itsestäänselvyys. Kehittämisprosessi voi tuottaa sellaistaakin, mitä tutkimus- ja kehittämispoliittisilla ohjelmilla ei ole osattu tavoitella (Toikko & Rantanen 2009, 174).

Mielestäni on tärkeää, että kehittämistyön lopputulokselle, pelisäännöille, halutaan päivittäjä sekä seuranta. Kehittämistyössä on tärkeää, että työtä kehitetään, arvioidaan ja vaikutta-

vuotta seurataan tulevaisuudessakin. Jos tulevaisuudessa huomataan, että nämä pelisännöt eivät ole enää ajanmukaiset tai niitä ei muuten vain tarvita, on sekin hyvä lausua ääneen ja yhteisesti sopia, että nyt niitä ei enää käytetä.

## 7 Pohdinta

Tässä osiossa pohdin työn eettisiä kysymyksiä, luotettavuutta ja yleistettävyyttä eri kannoilta. Kerron myös, miten näen tämän opinnäytetyö prosessin edenneen ja mitä olen siitä oppinut. Selvitän myös, miten tämä kehittämistyö jatkuu.

### 7.1 Opinnäytetyön eettiset kysymykset

Olen yrittänyt pitää mielessä tutkimuksen ja kehittämistyön eettiset kysymykset ja periaatteet koko prosessin läpi alusta loppuun asti. Tutkijaa koskevat aivan samat eettiset periaatteet, normit ja arvot kuten muitakin ihmisiä ja on moraalisenä toimijana samassa asemassa kuten kuka tahansa. Eettisistä perusvaatimuksista on siis suuri osa yleisten eettisten periaatteiden soveltamista tutkimustoiminnan eri vaiheisiin. Jokaisen vaiheen kohdalla tutkija voi kysyä, että liittykö tutkimustyöhön jotain sellaista, mikä oikeuttaa poikkeamaan yleisistä vaatimuksista ja suorastaan velvoittaa siihen. (Pietarinen 2002, 58)

Olen pyytänyt luvan opinnäytetyölleni Helsingin vakuutuspiirin johdolta ja ilmoittanut sen myös Kelan tutkimusostolle, kuten kuuluu. Kehittämistyön aiheen olen saanut omalta esimieheltäni. Olen esitellyt aiheet myös kollegoilleni, asiakaspalvelun esimiehille ja pyytänyt heiltä luvan kehittämistyön avuksi tekemilleni teemahaastatteluille sekä sille, että käytän toimintatutkimuksellisia keinoja, kun kehitän työn pelisääntöjä yhdessä heidän kanssa. Vaikka työni on kehittämistyö, olen halunnut edetä työn kanssa samojen periaatteiden mukaan, kun tehdään tutkimusta eettisesti oikein.

Pyysin luvan haastatteluihin ja kerroin, että ketään ei tulla opinnäytteestä tunnistamaan. Tarkoitukseni on kehittää yhteistä työtä meidän yhteiseksi hyväksi ja sitä kautta myös asiakkaiden hyväksi, joiden vuoksi työtä teemme. Tutkimuksessa yksityisyyden kunnioittaminen on sitä, että ihmisillä on oikeus määrittää, mitä he haluavat tutkimuskäyttöön antaa ja toiseksi tekstejä ei saa kirjoittaa niin, että tutkittavat ovat sieltä tunnistettavissa. (Kuula 2006, 64.) Olen kunnioittanut yksityisyyttä myös siten, että teemahaastatteluun osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja aineisto on ainoastaan minun luettavissa ja se myös hävitetään, kun työ on valmis. Kun haastattelu on kirjattu tekstitiedostoksi, haastateltavien nimet ja heidän osoitteet pitää hävittää (Kuula 2006, 129). Koska olen haastatellut kollegoja, jäävät tietysti heidän kertomansa paremmin mieleen, kuin jos olisin haastatellut tuntemattomia ihmisiä, mutta en koe siinä olevan eettisesti väärää, koska kehitämme työtä yhdessä.

Kävin sekä opinnäytetyön, että kehittämistyönä tehdyt pelisäännöt yhdessä esimieheni kanssa läpi, jotta pelisäännöissä ei julkaista salattavaa tai yksityistä tietoa. Olen alusta asti ollut huolissani työn julkisuudesta eettisesti. Luotan siihen, että työni koskee vain työn kehittämistä, eikä siinä ole mitään negatiivista. Siitä on kiinnostunut todennäköisesti ainoastaan työyhteisö, jossa sen teen. Tieteen haitat tulevat nimittäin korostetusti esiin julkisuudessa, sillä näkymättömästä hyvinvoinnin kehityksestä ei olla kiinnostuneita vaan epäkohdista ja kaikesta negatiivisesta. (Mäkinen 2006, 133-134.)

Clarkeburn ja Mustajoki esittävät, että tutkimusta tehdessä pitää miettiä muutamaa eettistä kysymystä. Onko aihe helppo standardiaihe, johon on helppo tarttua, vai pitääkö etsiä jotain vaikeampaa. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 52.) Itse koen, että on helppo tarttua aiheeseen, joka annetaan. Opinnäytteen tekijä voi tavallaan piiloutua aiheen taakse. Tosin alun jälkeen huomasin tarttuneeni aiheeseen, joka ei ollutkaan helppo. Viitekehyksen rakentaminen pelisäännöille oli minulle erittäin haastavaa ja olisi vaatinut huomattavasti enemmän aikaa. Olen vastuussa myös työyhteisölle ja työnantajalle, että työ valmistuu ja voin panostaa enemmän varsinaiseen työhöni. Opinnäytteen tekeminen on vienyt voimavaroja varmasti jonkun verran pois työpanoksestani. Clarkeburn ja Mustajoki pyytävät pohtimaan myös vastuuta työnantajalle. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 52.) Nykypäivänä arvostetaan myös tutkimusten hyödyllisyyttä ja hyödynnettävyyttä. Siten oma työ on hyödyllinen opinnäyte, koska kehitän omaa ja muiden työtä ja siitä välillisesti hyötyvät myös asiakkaat. Tieteessä ollaan menossa yhä enemmän tulosvastuullisuuteen ja arvioijana on joku muu kuin tiedeyhteisö (Mäkinen 2006, 156). Myös omaa osallisuutta pitää miettiä eettisesti, kun tutkimusta lähdetään tekemään (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 52). Alusta asti pohdin, että en voi tehdä tutkimusta pelkästään haastattelemalla, koska olen yhteisön jäsen, mutta kehittämistyötä voin mielestäni tarkentaa haastattelemalla kollegoja. Työni ei ole myöskään puhdas toimintatutkimus, vaan olen tehnyt kehittämistyötä toimintatutkimuksellisia keinoja käyttäen.

## 7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Pelisääntöjen kehittämistä tein yhdessä kollegoiden kanssa ja siinä sovellettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Perinteisessä tutkimuksessa pyritään objektiiviseen tietoon, jolloin tutkija tulkitsee tietyn välimatkan päästä. Toimintatutkimus kääntää tämän aselman ylösalaisin, koska tutkija on mukana yhteisössä, jota tutkii. Tutkija pyrkii itse tekemään aloitteita ja vaikuttamaan kohdeyleisöön. Tätä kutsutaan muutosinvertioksi ja toimintatutkija on toimiva subjekti, joka tulkitsee omasta näkökulmastaan käsin. (Heikkinen 2010, 223.) Koska käytin vain toimintatutkimuksellista lähestymistapaa yhteisissä palavereissa, tapaamisissa ja työn kehittämisessä, en edes kokenut tekeväni tutkimusta vaan kehittäväni työtä yhdessä muiden kanssa. Luotettavuus kehittämistyöhön tulee mielestäni juuri siitä, että teemme

sen yhdessä ja otan vastaan muiden mielipiteet ja ehdotukset. En tulkinnut asioita vain omasta näkökulmastani käsin. Jos olisin tehnyt puhtaan toimintatutkimuksen, olisi varmasti ollut lisää kriittistä pohdittavaa työn luotettavuuteen.

Tein opinnäytetyön kehittämistyönä ja mielestäni kehittämieni pelisääntöjen luotettavuutta lisäsi se, että tein kehittämistyön ohella teemahaastattelun, jossa kartoitin toiveita pelisääntöihin ja ylipäättään siihen tarvitaanko niitä. Kaikki haastateltavat kokivat, että pelisääntöjä tarvitaan ja näin haastatteleamalla jokainen voi mielestäni vaikuttaa myös niiden sisältöön ehkä enemmänkin, kuin pelkästään yhteisissä palaverissa. Haastattelu voidaan valita myös siitä syystä, että halutaan korostaa, että ihminen on subjekti ja hän on annettava vapaasti tuoda esiin asioista. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 75).

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan aina luotettavuutta ja puolueettomuutta. Puolueettomuus nousee esiin siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään tiedonantajia itsenään vai suodattamalla heidän antamaa tietoa oman kehyksen läpi. Laadullisessa tutkimuksessa tosin myönnetään, että se on väistämätöntäkin, koska tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Tutkijan asenne tai virka-asema voi vaikuttaa tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136.) En tehnyt tutkimusta, vaan kehittämistyön, mutta alusta asti tiedostin teemahaastattelua tehdessäni, että haastattelen kuitenkin omia kollegoita. Teen haastattelututkimuksen toista kertaa, joten yritin olla haastattelutilanteessa niin, että en ainakaan tiedostetusti ohjaillut haastateltavia omilla asenteillani. Nyt työstäni oppineena, osaisin tehdä ehkä hiukan erilaisia ja parempia kysymyksiä. Haastateltavat voivat kokea, että osa kysymyksistä oli johdattelevia. Tavallisia virheitä kysymyksenasettelussa on, ettei kysymykset ole yksiselitteisiä tai ne on johdattelevia (Mäkinen 2006, 93).

Haastatteluja tehdessäni kysyin samaa asiaa kahdelta eri puolelta, jotta asiaa mietittäisiin monelta kantilta. Esimerkiksi, mikä on hyvää ja mikä huonoa tai mitä pitää sisältää ja mitä ei pidä sisältää. Haastattelututkimuksessa samaa asiaa voidaan kysyä eri muodoissa, koska pyritään varmistamaan aineistonkeruu menetelmän tarkkuus (Eskola & Suoranta 1998, 214-215). Yritin tehdä haastattelujen analysoinnin kattavasti ja tarkasti ja käytin tähän teemoittelu ja tyypittely menetelmää. Analyysin kattavuus toteutuu, jos tulkinta ei perustu satunnaisiin otantoihin. (Eskola & Suoranta 1998, 214-215). Olen pohtinut, että olisiko tulkinta ja johtopäätökset muuttuneet tai tulleet tarkemmiksi, jos olisin käyttänyt sisällön analyysi menetelmää pelkistettyine ilmauksineen ja ala- ja yläluokkineen. Itse päädyin siihen, että ei olisi tullut tarkemmaksi, koska minulla oli jo teemat ja niissä kysymykset. Jos haastattelu olisi ollut avointa, olisi ehdottomasti pitänyt hakea käsitteitä eri lailla. Jos toinen tutkija tekisi analysoinnin näistä teksteistä, voisi hän löytää sieltä vielä jotain lisää ja eri vivahteita, mutta eri tuloksia ei tulisi.

### 7.3 Taustatiedon ja prosessin tarkastelu

Olen pohtinut paljon, mitä olisin voinut lisätä tai rajata pois työn taustatiedoista. Mielestäni on ollut perusteltua, että olen kertonut taustaa organisaatiolle ja organisaatiomuutokselle, koska organisaatiomuutos on se seikka, minkä vuoksi minua pyydettiin työn pelisäännöt kehittämään. Olen myös selvittänyt Kelan organisaatiota, Kelan tehtäviä sekä Helsingin vakuutuspiirin organisaatiota ja asiakaspalvelupäälliköiden työn kuvaa, koska teen kehittämistyön Kelan Helsingin vakuutuspiirin asiakaspalvelupäälliköille. Johtamista ja muutosjohtamista olen kuvannut hiukan, koska siihen kohtaan esimiehet tarvitsivat uutta työkalua.

Työn taustaosuudessa selvitin myös työn kehittämisen peruseriaatteita, koska teen kehittämistyötä omaan työhöni. Työn pelisäännöt olivat vaikein osuus, koska mielestäni osuvaa teoriaa ja viitekehystä on ollut niille haastava löytää. Teoriaa löytyy kyllä sinne päin, mutta minusta olisi ollut teennäistä yrittää liittää niitä tähän kehittämistyöhön, joten rajasin ne pois. En ole ollut teoriakielteenen, mutta kahden asian yhdistäminen, kehittämistyön ja opinnäytteen, ei aina ole tuntunut mielekkäältä. Toimintatutkimusta on syytetty myös teoriakielteisyydestä ja liiallisesta keskittymisestä käytännön ongelmiin (Järvinen & Järvinen 2004, 129). Päädyin siihen, että kuvaan työn pelisääntöjä monelta kannalta ja nimeltä, koska niitä tehdään ja niitä kaivataan useissa työpaikoissa.

Olen pohtinut, että onko pelisäännöille työhön tullut tarvetta työyhteisöissä, koska pelisäännöistä puhutaan paljon monissa eri yhteyksissä, mutta aina ei olla varmoja mitä niillä tarkoitetaan. Paineita pelisääntöjen sopimiseksi työyhteisössä tuo jatkuvan muutoksen ja kehittämisen odotusten lisäksi organisaatioiden toimintaympäristöjen muuttuminen yhä monimutkaisemmiksi. Työyhteisöt ovat nykyään monimuotoisempia, erilaisia toimintatapoja, odotuksia ja kulttuureja sisältäviä. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 7.) Tätä oletusta tukee se omassa työyhteisössäni, että pelisääntöjä työhön kaivattiin muuallekin kuin asiakaspalvelun esimiehille. Sovin johdon kanssa, että nämä pelisäännöt tarvittaessa yhdistetään. Asiakaspalvelun esimiehet tosin voivat käyttää näitä pelisääntöjä omassa työssään, koska niissä on paljon asioita, joita muut esimiehet eivät tarvitse.

Halusin myös selvittää, miten työhyvinvointi koetaan esimiestasolla ja voiko tällaisilla epävirallisilla työn pelisäännöillä lisätä työhyvinvointia, joten esittelin myös työhyvinvoinnin. Tulosoikeudessa minulla oli useita suoria lainauksia, koska näin halusin kertoa, miten moninainen asia työhyvinvointi on ihmisille.

#### 7.4 Kehittämistyön jatkuminen

Jokaisen työyhteisön pitäisi mielestäni aika ajoin miettiä, miten työtä tehdään ja voidaanko jotain opittuja työtapoja kehittää tai parantaa, tai miksi niitä ylipäätään tehdään. Usein tehdään helposti kaksinkertaista työtä, kun jokainen tekee asioita omista lähtökohdistaan ja omilla tavoillaan. Laatukäsikirjat ja prosessikaaviot selvittävät työn tekemistä yleensä laajemmalla kaavalla. Työn pelisäännöt kertovat tarkemmalla tasolla, miten toimintoja tehdään. Työhön tehtävät pelisäännöt ovat tosin haastavat, jos kaikki eivät halua osallistua niiden kehittämiseen ja sitoutua niihin. Monissa työyhteisöissä ne voidaan kokea työtä rajoittavana tekijänä eikä helpottavana, kuten omassa työyksikössäni.

Haastattelujen perusteella tähän työhön kehitetyt pelisäännöt otettiin vastaan hyväksyvästi, koska kaivattiin jotain helppoa omaan työhön. Nämä samat pelisäännöt eivät kuitenkaan ole siirrettävissä tai mallinnettavissa sellaisenaan mihinkään työyksikköön, sillä jokaisen työyksikön pitää laatia omat työn epäviralliset pelisäännöt niin halutessaan. Toimintamalleja ja virikkeitä sieltä voi ottaa mihin tahansa, jossa tarvitaan toimintatapoja yhtenäistämään työtä tai aivan konkreettisia työkaluja. Haastavuudesta huolimatta, pelisääntöjen tekeminen on ollut mielekästä, opettavaa ja kokeilevaa toimintaa. Kokeileva toiminta voi olla pilotoivaa, eli toimintaa kokeillaan ensin rajatussa ympäristössä ja sitten vasta se pilotoidaan organisaatiolla. Tällöin pitää ensin kerätä palautetta toimintamallin toimivuudesta ja sitä voidaan vielä kehittää ennen laajempaa käyttöön ottoa. (Toikko & Rantanen 2009, 101.) Itse olen mielestäni ollut aina hyvä kehittämään toimintoja, mutta nyt olen oppinut kehittämään toimintoja paljon enemmän myös tietoon ja näyttöön perustuen, joten seuraavaan kehittämistyöhön lähdän paremmilla lähtökohdilla.

Nämä työn pelisäännöt otetaan käyttöön asiakaspalvelun päälliköillä ja niiden toimivuutta tarkastellaan seuraavan kerran kesän 2011 jälkeen. Kehittämistyö siis pelisääntöjen osalta jatkuu.

## Lähteet

- Aaltio Iiris, 2007 Tunteet ja johtajuus. Teoksessa Juuti Pauli (toim). Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Aaltola Juhani & Syrjälehti Leena 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T, Huttunen Rauno & Moilanen Pentti (toim). Siinä tutkija, missä tekijä. Juva: Atena Kustannus - WSOY
- Antman Arto 1995. Muutos, työelämän laatu ja tuloksellisuus. Työturvallisuuskeskus - Kuntaryhmä. Helsinki: Painatuskeskus Oy
- Clarkeburn Henriikka & Mustajoki Arto 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino Oy
- Engeström Yrjö 2002. Kehittävä työntutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Eskola Jari & Vastamäki Jaana 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Reine (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Toinen painos. Juva: WS Bookwell Oy
- Eskola Jari & Vastamäki Jaana 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Reine (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin , Kolmas uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy
- Eskola Jari & Suoranta Juha 1998, 2001 ja 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 1. painos, 5 painos & 6 painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Furman Ben, Ahola Tapani & Hirvihuhta Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Tammi
- George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. 1999. Understanding and managing organizational behavior. Second edition. United States. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Grönfors Martti 2007. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Reine (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Toinen painos. Juva: WS Bookwell Oy
- Hallintolaki 6.6.2003/434. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>. Viitattu 15.4.2011
- Hannula Mika 2007. Tunteet ja osaaminen organisaation menestystekijöinä. Teoksessa Juuti Pauli (toim). Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Heikkinen Hannu L.T 2007 ja 2010. Toimintatutkimus - toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Raina (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Toinen painos ja 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2009. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 1997. Tutki ja kirjoita 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Innanen Pekka 2006. Hyvinvointitarinoita ja strategioita. Teoksessa Vesterinen Pirkko (toim). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY



- Juuti Pauli & Antti Vuorela 2002. Johtaminen ja työyhteisön työhyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Juuti Pauli 2004. Toivon johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti Pauli 2006. Johtaminen ja työyhteisön työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen Pirkko (toim). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY
- Juuti Pauli 2007. Strategiaprosessi, tunteet ja toiminta. Teoksessa Juuti Pauli (toim). Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Juuti Pauli & Petri Virtanen 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Juuti Pauli & Rovio Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Järvinen Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY
- Järvinen Pekka 2007. Ammattina esimies. Juva. WSOY
- Järvinen Pekka 2000. Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY
- Järvinen Pertti & Järvinen Annikki 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja
- Kela 2010. Tietoa Kelasta. Viitattu 20.7.2010  
[www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/050302121704EH?OpenDocument](http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/050302121704EH?OpenDocument)
- Kela 2010. Organisaatiokaavio. Viitattu 6.2.2011  
[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/130309143733PV/\\$File/Kela\\_organisaatio2009\\_verkko.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/130309143733PV/$File/Kela_organisaatio2009_verkko.pdf?OpenElement)
- Kinnunen Tommi 2007. Tunnejohtaja - työyhteisön sydän. Teoksessa Juuti Pauli. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Kurttila Minna, Laane Taina, Saukkola Kirsi & Tranberg Tiina 2010. Arvostus - valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino OY
- Kuula Arja 2001. Toimintatutkimus - Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-paino Oy
- Kuula Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kuusela Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus? Työturvallisuuskeskus: Edita Prima Oy
- Lahtiluoma Sami, Silander Merja-Leena, Turunen Raimo & Sirkka Wikman. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kotimaa -Yhtiöt Oy/Kirjapaja
- Latvala, Eila & Vanhanen-Nuutinen Liisa 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Jauhonen Sirpa & Nikkonen Merja (toim.) Laadulliset menetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY
- Lehto Anna-Maija 2006. Työpaineet ja kiirekokemukset. Teoksessa Lehto Anna-Maija, Sutela Hanna & Miettinen Arto (toim) Kaikilla mausteilla - artikkeleita työolotutkimuksesta Tilastokeskus Helsinki: Yliopistopaino
- Liesivuori Jyrki 26.8.2009. Työhyvinvointifoorumi - Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos. Viitattu 23.7.2010.

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=136500&name=DLFE-10187.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=136500&name=DLFE-10187.pdf)

Manka Marja-Liisa, Kaikkonen Maija-Leena & Nuutinen Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.

March James G. 1994. A Primer on Decision Making: how decisions happen. New York. The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc.

Metsämuuronen Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Kolmas uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Moilanen Raili 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom Auli, Onnismaa Jussi & Kajanto Anneli (toim) Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura: Gummeruksen kirjapaino

Mäkinen Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi

Mäkitalo Jorma & Launis Kirsti 2006. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Teoksessa Antti-Poika Mari, Martimo Kari-Pekka & Husman Kaj (toim.) Työterveyshuolto. Uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy

Mäkitalo Jorma & Paso Eija 2009. Työ, työ ja työ - Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Toinen painos. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö ja TYÖLÄS-hanke: Kalevaprint Oy

Nakari Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä

Niiranen Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja & Vartiainen Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus Helsinki University Press: Hakapaino

Onnismaa Jussi 2008. Hiljainen tieto organisaation rakenteissa vauhtisokeutta, muistisokeutta ja uudelleen muistamista. Teoksessa Toom Auli, Onnismaa Jussi & Kajanto Anneli (toim) Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura: Gummeruksen kirjapaino Oy

Parkkinen Pia 2010. Työyhteisön työhyvinvointi. Viitattu 23.7.2010  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)

Pietarinen Juhani 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen Sakari, Launis Veikko, Risto Pelkonen & Juhani Pietarinen (toim). Tutkijan eettiset valinnat. Tampere: Tammer-Paino

Pokki Taru 2005. Muutospaineet julkisella sektorilla - Roolit ja jännitteet Kuntaliiton palveluntuotannon uudistamisen ohjelmassa. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

Ponteva Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy

Sanerma Päivi 2009. Kotihoidontyön kehittäminen tiimityön avulla - toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Tampereen Yliopisto

Syvänen Sirpa 2003. Työnpaineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehoittomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluita tuottavat työyhteisöt. Tampereen Yliopisto

Syvänen Sirpa 2008. Hyvinvoinnin, osaamisen ja tulokellisuuden tekijät vanhuspalvelussa 2005 - 2008. Hoteva - projektin loppuraportti. Työelämän kehittämisohjelma Tykes, Työsuoje-lurahasto. Viitattu 24.7.2010  
[www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf)

Ramstad Elise & Alasoini Tuomo 2007. Tutkimus- ja kehittämisyksiköt osana työelämän innovaatiojärjestelmää. Teoksessa Ramstad Elise & Alasoini Tuomo (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa, lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 53. Helsinki

Ramstad Elise 2008. Miten työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöt (TOJ) sekä kehittämisprosessi vaikuttavat tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen paranemiseen? Vertailla tuloksellisuutta ja työelämän laatua parhaiten ja heikoiten edistämisen projektien välillä. Työpoliittinen aikakauskirja. Viitattu 21.7.2010.  
[www.tem.fi/files/19777/ramstad.pdf](http://www.tem.fi/files/19777/ramstad.pdf)

Sydänmaanlakka Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen - luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Toikko Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Toinen painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Vanhala Sinikka, Laukkanen Mauri & Koskinen Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Valtionkonttori, Kaiku-palvelut 2004. Työhyvinvointi muutoksessa. Painotuote OY: Helsinki

Vehviläinen Marja-Riitta 2002. Yksin vai yhdessä - miten tiimeissä jaketaan? Kunta-alan ammattiliitto KTV. Työelämän kehittämisosaston tutkimuksia A1/2002

Vesterinen Pirkko 2006. Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin - ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa Vesterinen Pirkko (toim). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY  
Virkkunen Jaakko & Ahonen Heli 2008. Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Tutkimushanke Tykes. Vantaa: Hansaprint Oy

Virkkunen Jaakko, Engström Yrjö & Miettinen Reijo 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus - Projekteista konseptikehittämiseen. Sosiaali- ja terveys ministeriön selvityksiä 2007: 49.  
<http://pre20090115.stm.fi/ak1191917554985/passthru.pdf>

Virtainlahti Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

## Kuvat

Kuva 1 Kelan organisaatiokaavio .....	12
Kuva 2 Kelan Helsingin vakuutuspiirin organisaatiokaavio.....	13
Kuva 3 Työn kehittämisen prosessikaavio .....	35
Kuva 4 Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko & Rantanen 2009, 67).....	36

## Liitteet

### Liite 1 Teemahaastattelukysymykset

#### TEEMA 1: Organisaatiomuutokset

- Miten olet kokenut organisaatiomuutoksen/organisaatiomuutokset?
- Oletko itse sisäistänyt muutoksen/muutokset?
- Onko tässä Helsingin vakuutuspiirin organisaatiomuutoksessa mielestäsi positiivisia/negatiivisia piirteitä?
- Millä keinoilla viet itse muutokset omalle tiimille?
- Miten keinoilla perustelet muutoksen mielekkyyden?
- Miten tiimi on ottanut muutoksen vastaan?

#### TEEMA 2: Pelisäännöt

- Miten koet asiakaspalvelun esimiehille tehdyt pelisäännöt? > tarpeelliset/turhat/aloittelijalle/kokeneelle?
- Mikä pelisäännöissä on mielestäsi hyvää?
- Mikä pelisäännöissä on huonoa?
- Mitä pelisäännöistä pitäisi ehkä poistaa/muuttaa/lisätä?

#### TEEMA 3: Työhyvinvointi

- Mitä työhyvinvointi on sinulle?
- Mikä edistää sinun työhyvinvointia?
- Mikä heikentää työssä jaksamista?
- Miten pidät huolen oman tiimisi jaksamisesta?
- Kannatko huolta toisten esimiesten jaksamisesta?
- Lisääkö esimiehille tehdyt pelisäännöt työhyvinvointia? Miten? Miksi ei?
- Onko sinulle ehdotuksia, miten esimiesten työhyvinvointia voidaan edistää?

# ASPA

*Helsingin vakuutuspiiri*

**Sisällysluettelo****1. Organisaatiokaaviot ja asiakaspalvelun yhteystiedot**

- 1.1 Helsingin vakuutuspiirin organisaatiokaavio
- 1.2 Helsingin asiakaspalvelusta vastaavien yhteystiedot
- 1.3 Sijaistukset, toimihenkilöiden sekä palvelupaikkojen yhteystiedot

**2. Esimiehen ja palvelupäälliköiden tehtävät**

- 2.1 Esimiehen tavoitekortti
- 2.2 Palvelupäällikön tavoitekortti
- 2.3 Johtoryhmä työskentely
- 2.4 Yhteisiä asioita

**3. Palaverit**

- 3.1 Aspa-jory ja aspa-veturi
- 3.2 Tiimipalaverit
- 3.3 Yhteisveturi
- 3.4 Työkokous

**4. Kehitys-, tavoite- ja palkkauskeskustelut**

- 4.1 Kehitys- ja tavoitekeskustelut
- 4.2 Palkkauskeskustelut

**5. Työsuhteen alku, perehdyttäminen, koulutus ja työsuhteen päättäminen**

- 5.1 Työsuhteen alku
- 5.2 Perehdyttäminen
- 5.3 Koulutukset
- 5.4 Työsuhteen päättäminen

**6. Havainnointi****7. Työvuorosuunnittelu**

- 7.1 Toimiston kansiot

**8. Työsopimusasiat****9. Sairaus poissaolot, vuosilomat ja muuta poissaoloista**

- 9.1 Sairaus poissaolot
- 9.2 Työkykyä uhkaavan ongelman käsittely
- 9.3 Vuosilomat
- 9.4 Muuta poissaoloista

**10. Pelastussuunnitelma ja hätäpoistumistiet**

**11. Asiakaspalvelun turvallisuus ja uhkatilanteet**

**12. Tietoturva ja tietojen luovuttaminen**

**13. Työsuojelu**

**14. Sähköposti ja palautteet**

**14.1 Ryhmäsähköposti**

**14.2 Aspal -palautteet**

**15. Asiakaspalvelun taikatoiminta ja muu yhteinen toiminta**

**16. Asiakaspalvelun vakuutussihteeri ja toimihenkilöyhdistyksen yhteyshenkilö**

**17. Valmentavan esimiehen johtamiskäytännöt**

**17.1 Palautetaidot**

**17.2 Kuuntelutaidot**

**17.3 Palvelumalli**

**18. Postin käsittely ja muut yhteiset työt**

**18.1 Muut palvelutiimille kuuluvat työt**

**19. Tilastot**

**20. Esimiehen muistettavaa**

**Liitteet**

**Liite 1 Esimerkki palveluneuvojan perehdytysuunnitelmasta**

**Liite 2 Toiminta uhkatilanteissa**

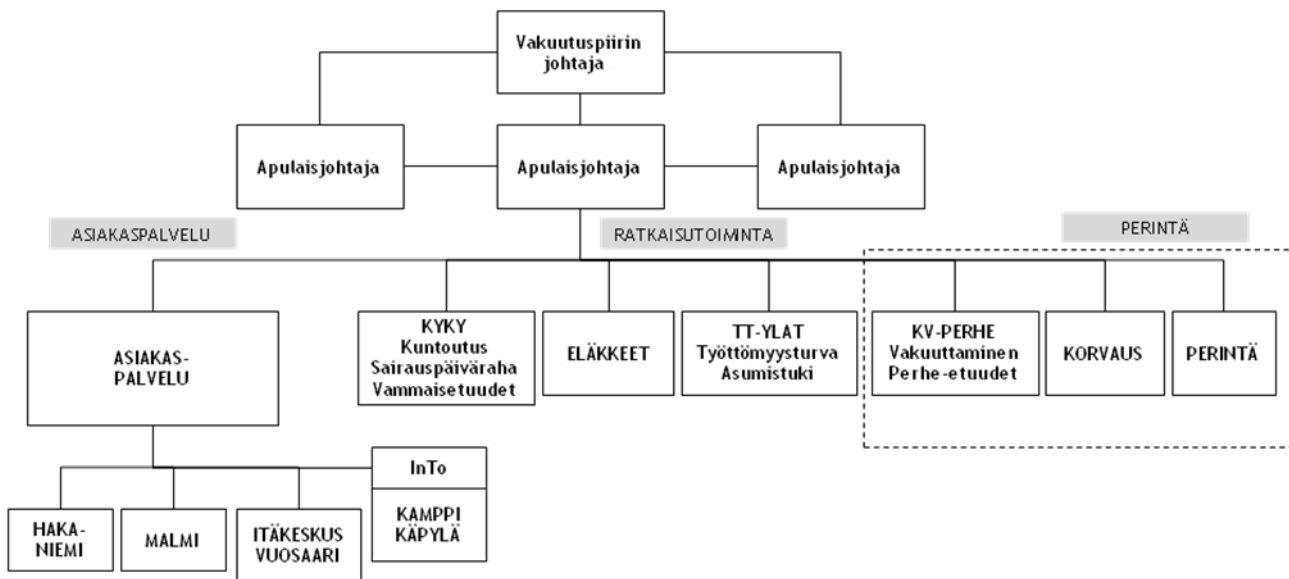
**Liite 3 Sähköpostiosoitteet**

**Liite 4 Tärkeitä yleisiä puhelinnumeroita**

**Liite 5 Postin ja skannauksen pelisäännöt Vantaa-Porvoon kanssa**



## 1.1 Helsingin vakuutuspiirin organisaatiokaavio



Helsingin vakuutuspiiri

### JOHTORYHMÄN VASTUUALUEET

**Ritva Männynoksa**  
vakuutuspiirin johtaja

Kokonaisvastuu, strategiset linjaukset ja viestintä,  
sidosryhmäyhteistyö ja sen linjaukset, esimiesten tuki

JORY

LAJORY

YT-TOIMIKUNTA

**Maiju Kummunmäki**  
Apulaisjohtaja  
1.8.2009 ->

- Asiakkuudet ja palvelukanavat
- Osaamisen varmistaminen ja perehdytyksen koordinointi
- Etuusprosessien sisältö ja etuusryhmien tuki (kyky)
- Sidosryhmäyhteistyö
- Laatutyö

HEKO

**Antti Jussila**  
apulaisjohtaja

- Vakuutuspiirin johtajan sijainen
- Tulossopimusasiat
- Etuustuotannon organisointi ja kehittäminen (resurssiseuranta, työvuoro- ja kehittäminen)
- Henkilöstö- ja taloushallinto (TES, henkilöstösuunnittelu, toimitila- ja muu infrastruktuuri, investoinnit ja hankinnat, turvallisuusasiat)
- Sidosryhmäyhteistyö
- Työhyvinvointi
- TAHTI-asiantuntija

TAIKA

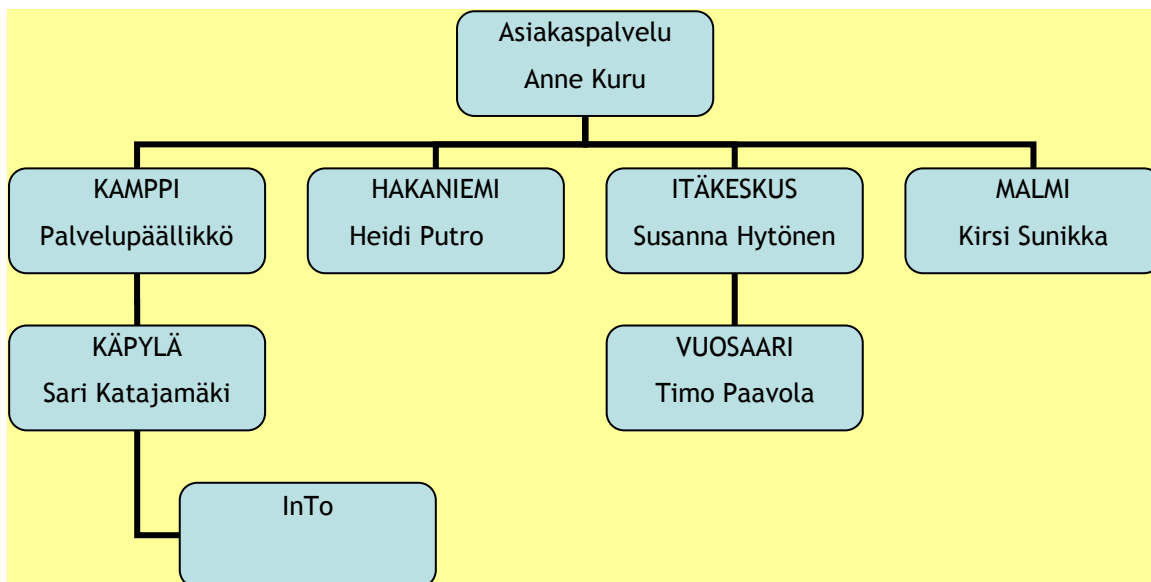
**Leena Uikkanen**  
apulaisjohtaja

- Etuusprosessien sisältö ja etuusryhmien tuki (turva)
- Sidosryhmäyhteistyö
- Oikeudelliset asiat, kantelut
- Riskien hallinta ja sisäinen valvonta
- Perintä- ja väärinkäytösasiat
- Toimi- ja käyttövaltuudet
- Tietoturva

RIHA

Johtoryhmän jäsenet sijaistavat toisiaan kukin oman osaamisalueensa mukaisesti.

## 1.2 Helsingin asiakaspalvelusta vastaavat



### Puhelinnumerot:

Anne Kuru  
Sari Katajamäki  
Susanna Hytönen  
Petri Jolkin  
Timo Paavola  
Heidi Putro  
Kirsi Sunikka

## 1.3 Sijaistukset, toimihenkilöiden sekä palvelupaikkojen yhteystiedot

### Apulaisjohtaja Maiju Kummunmäki

Esimies	Anne Kuru sijainen 2. kaikissa tiimeissä
Esimiehen sijainen	Sari Katajamäki

**! Palveluneuvojen henkilökohtaiset puhelinnumerot ovat vain esimiesten tietoon ja käyttöön !**

## **Kamppi-Käpylä:**

**Palvelutiimi (98151)**                      palvelupäällikkö (pp) Petri Jolkin  
1. sijainen palvelupäällikkö Sari Katajamäki

**Palvelutiimi 2 (98155)**                      palvelupäällikkö (pp) Sari Katajamäki  
1. sijainen palvelupäällikkö Petri Jolkin

### **Palvelupaikkojen puhelinnumerot**

#### **Kamppi:**

- 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.
  - 6.
  - 7.
- Infotiski  
Takapaikka

#### **Käpylä:**

- 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
- Taustahuoneet

#### **Into**

- 1.
- 2.

## Itäkeskus-Vuosaari:

**Palvelutiimi (98071)**

**palvelupäällikkö (pp) Susanna Hytönen**

**1. sijainen palvelupäällikkö Timo Paavola**

**Palvelutiimi 2 (98074)**

**palvelupäällikkö (pp) Timo Paavola**

**1. sijainen palvelupäällikkö Susanna Hytönen**

**U980ODU**

**N034JDH**

### Palvelupaikkojen puhelinnumerot

#### Itäkeskus

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

#### Vuosaari

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

## Hakaniemi:

**Palvelutiimi (98041)**

**palvelupäällikkö (pp) Heidi Putro**

**1. sijainen palvelupäällikkö Kirsi Sunikka**

### Palvelupaikkojen puhelinnumerot Hakaniemi

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## **Malmi:**

**Palvelutiimi (98031)**

**palvelupäällikkö (pp) Kirsi Sunikka**

**1. sijainen palvelupäällikkö Heidi Putro**

### **Palvelupaikkojen puhelinnumerot Malmi**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
6. Aulaaajan huone

## 2. Esimiehen ja palvelupäällikön tehtävät

### Anne Kuru

#### Asiakaspalvelu

- vastaa Helsingin asiakaspalvelusta (suunnittelu, toteutus ja seuranta) vakuutuspiirin tulossopimuksen ja strategisten tavoitteiden mukaisesti
- yhdyshenkilö alueen asiakkuusryhmään
- vastaa yhdessä apulaisjohtajan kanssa vakuutuspiirin palveluiden laadusta, palveluosaamisen varmistamisesta, palveluiden kehittämisestä sekä palvelutoimintaan liittyvästä ulkoisesta ja sisäisestä sidosryhmätyöstä
- varmistaa yksiköiden ja tiimien jäsenten osaamista arvioimalla koulutustarvetta ja suunnittelemalla tarvittavan perehdytyksen
- vastaa ryhmänsä resurssien kohdentamisesta tavoitteisiin pääsyä tukevalla tavalla

#### Henkilöstö- ja taloushallinto

- toimii asiakaspalveluryhmän palvelupäälliköiden lähiesimiehenä siihen kuuluvine tehtävineen
- osallistuu ryhmänsä henkilöstösuunnitteluun ja toimihenkilöiden rekrytointiin
- vastaa työsuojelun toimintaohjelman mukaisesta toiminnasta ryhmässään
- vastaa asiakaspalveluun varattujen toimitilojen sekä Itäkeskuksen ja Kampin kiinteistöjen turvallisuus- ja sopimusasioista yhdessä apulaisjohtajan kanssa
- vastaa Kelan, Etelä-Suomen ja Helsingin strategisten linjausten, tavoitteiden ja sekä niiden toteuttamiseen vaadittavien toimenpiteiden ja suunnitelmien tiedottamisesta ja toimeenpanosta YT-menettelyä noudattaen ryhmässään

#### Vakuutuspiirin johtoryhmän jäsen

- osallistuu vakuutuspiirin strategiseen suunnitteluun ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen
- voi osallistua muutoshankkeisiin vetäjänä ja hankeryhmän jäsenenä
- voi osallistua vakuutuspiirin toiminnallisiin työryhmiin vetäjänä tai ryhmän jäsenenä

### **Palvelutiimin palvelupäällikkö ja esimiehen sijainen**

#### **Sari Katajamäki**

- Asiakaspalvelusta vastaavan esimiehen sijainen
- Aspa johtoryhmän sekä veturin jäsen
- palvelutiimin lähiesimies, joka käy kehitys- ja palkkauskeskustelut
- asiakaspalvelun tavoitekortin suunnittelu, toteutus ja seuranta
- Vastaa asiakaspalveluprosessin ja tukitoimintojen toimivuudesta
- vastaa asiakaspalvelun laadusta
- varmistaa oman tiimin jäsenten osaamisesta arvioimalla koulutustarvetta
- osallistuu tiimensä työhön
- vastaa oman yksikön asiakaspalautteista sekä sähköposteista sovituin pelisäännöin
- vastaa tiimensä työvuorosuunnittelusta ja resurssien kohdentamisesta sen eri tehtäviin
- vastaa tiimensä toimihenkilöiden käyttövaltuus-, loma-, virkavapaus-, matka-, koulutus- yms. asioihin liittyvistä päätöksistä
- huolehtii tiimensä jäsenten työhyvinvoinnista
- seuraa tiimensä jäsenten työajankäyttöä ja sahatyöjonoja

### **Palvelutiimin palvelupäällikkö**

- Aspa johtoryhmän sekä veturin jäsen
- palvelutiimin lähiesimies, joka käy kehitys- ja palkkauskeskustelut
- asiakaspalvelun tavoitekortin suunnittelu, toteutus ja seuranta
- Vastaa asiakaspalveluprosessin ja tukitoimintojen toimivuudesta
- vastaa asiakaspalvelun laadusta
- varmistaa oman tiimin jäsenten osaamisesta arvioimalla koulutustarvetta
- osallistuu tiimensä työhön
- vastaa oman yksikön asiakaspalautteista sekä sähköposteista sovituin pelisäännöin
- vastaa tiimensä työvuorosuunnittelusta ja resurssien kohdentamisesta sen eri tehtäviin
- vastaa tiimensä toimihenkilöiden käyttövaltuus-, loma-, virkavapaus-, matka-, koulutus- yms. asioihin liittyvistä päätöksistä
- huolehtii tiimensä jäsenten työhyvinvoinnista
- seuraa tiimensä jäsenten työajankäyttöä ja sahatyöjonoja



## 2.1 Asiakaspalvelun esimiehen TAVOITEKORTTI

Helsingin vakuutuspiiri

TOIMISTONJOHTAJAN TAVOITEKORTTI 2011

NÄKÖKULMA	TAVOITE	ARVIOINTITAPA	TOTEUMA
Asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakastyytyväisyys</li> <li>- Palvelujen saatavuus</li> </ul>	Asiakaspalvelun arvosana 8,9 (Vain aspaesimies)  Asiakaspalvelun sujuvuus tasapuolisesti kaikissa yksiköissä (vain aspaesimies)  Etuussähköpostien ja asiakaspalautteiden vastausaika max. 2 pv  Oman vastualueen sidosryhmäyhteistyön käytäntöönvienti  Sähköisen hakemusten lisääminen vähintään 15 % vuodenvaihteen kertymästä  Piirin vastuulla olevan taustatuen vastausprosentti 95 % (Korvaus, perintä ja eläke)  Aavan hallittu käyttöönotto (keitä koskevat)	Asiakasbarometri  aspal, havainnointi, Tahdin raportit, asiakaskäynnit, asiakasbarometrin osiot, aspaesurssit  Seuranta, Kelaston raportti  Dokumentointi, raportointi, sidosryhmäkartat  Kelaston raportti  VCC-raportti  Aava-tilastot	
Henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Johtaminen</li> <li>- Osaamisen</li> <li>- varmistaminen</li> <li>- Työyhteisön toimivuus</li> </ul>	Työyhteisön toimivuusindeksi 8,0  Oman ryhmän johtamistapaan tyytyväisten osuus 70 %  Vakuutuspiirin johtamistapaan tyytyväisten osuus 50 %  Ihmistä arvostava - arvon toteutuminen 8,2  Joku osa-alue barometristä. Piirin johtaja määrittelee ryhmän barometrin perusteella yksilöllisesti	Henkilöstöbarometri  Henkilöstöbarometri  Henkilöstöbarometri  Henkilöstöbarometri	



<b>Prosessit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaspalvelun lainmukaisuus ja yhdenmukaisuus</li> <li>- Etuusratkaisun lainmukaisuus ja yhdenmukaisuus</li> <li>- Toiminnan nopeus</li> </ul>	<p>Etuuden xx läpimenoaika xx pv</p> <p>Etuuden xx ratkaisut kpl/kk</p> <p>Läpimenoajan tavoiteajan ylittäneiden ratkaisujen osuus alle 12 % oman etuusalueen käsittelyaikatavoitteesta</p> <p>Jonojen käsittelyn sujuvuus</p> <p>Yhdenmukainen palveluprosessi kaikissa yksiköissä (vain aspa-esimies)</p> <p>Ratkaisutoiminnan laatu 94 %</p> <p>OIWAn hallittu käyttöönotto</p> <p>(Takuueläke eläker ryhmän/aspan vetäjälle)</p>	<p>Kelaston tilastotieto</p> <p>Ratkaisutilastot</p> <p>Kelasto</p> <p>Ohjus, sahaionot</p> <p>Havainnointitulokset, Mysteryshopping, aspal-palautteet</p> <p>Lopputuotteen laatu omalla etuusvastuualueella</p> <p>Havainnointi, työjonot, läpimenoajat</p>	
<b>Talous</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurssien käytön tehokkuus ja taloudellisuus</li> </ul>	<p>Ratkaisujen yksikköhinnat poikkeavat vain perustellusti Esun keskiarvohinnoista.</p> <p>Vakuutuspiiriin käyttöaste vähintään 95 %</p>	<p>Toimintolaskenta</p> <p>Kelasto</p>	

## 2.2 Asiakaspalvelusta vastaavan palvelupäällikön TAVOITEKORTTI 2011

Kansaneläkelaitos/Helsingin vakuutuspiiri

Asiakaspalvelusta vastaavalle palvelupäällikölle

NÄKÖKULMA	TAVOITE	ARVIOINTITAPA	TOTEUMA
<p>Asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakastyytyväisyys</li> <li>- Palvelujen saatavuus</li> </ul>	<p>Asiakaspalvelun arvosana 8,9</p> <p>Asiakaspalvelun sujuvuus</p> <p>Asiakaspalautteiden vastausaika max. 2 pv</p> <p>Sähköisen asioinnin markkinointi ja käytön ohjaus</p> <p>Aavan haltuunotto</p>	<p>Asiakasbarometri</p> <p>Havainnointi, Tahti työvuorosunnittelu, asiakaskäynnit, Asiointivuoron odotusaika riittävän lyhyt, Mystery shopping</p> <p>Kelaston tilastotieto</p> <p>Havainnointi, sähköisen asioinnin teemaviikot, vp omien</p>	

	<p><b>Joku osa-alue mahdollisesti barometristä?</b></p> <p><b>Odota barometriä</b></p>	<p>otantojen tulokset</p> <p>Aava, työvuorosuunnittelu, havainnointi</p> <p>Asiakasbarometri</p>	
<p>Henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Johtaminen</li> <li>- Osaamisen varmistaminen</li> <li>- Työyhteisön toimivuus</li> </ul>	<p>Työyhteisön toimivuusindeksi 8,0</p> <p>Lähiesimiehen johtamistapaan tyytyväisten osuus 76 %</p> <p>Koulutuspalautteiden palautusprosentti 100 %</p> <p><b>Joku osa-alue barometristä - ryhmän esimies määrittelee tiimin barometrin perusteella yksilöllisesti</b></p>	<p>Henkilöstöbarometri</p> <p>Henkilöstöbarometri</p> <p>Koulutuspalautteet,</p>	
<p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaspalvelun lainmukaisuus ja yhdenmukaisuus</li> <li>- Etuusratkaisun lainmukaisuus ja yhdenmukaisuus</li> <li>- Toiminnan nopeus</li> </ul>	<p>Palvelumallin mukainen asiakaspalvelu omassa tiimissä vähintään <b>70 %</b></p> <p>Yhdenmukainen palveluprosessi omassa yksikössä</p> <p>OIWAn hallittu käyttöönotto</p>	<p>Havainnointi, kehitys- ja tavoitekeskustelujen dokumentointi, Mystery Shopping</p> <p>Havainnointitulokset, Mysteryshopping, aspal-palautteet</p> <p>Havainnointi</p>	
<p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurssien käytön tehokkuus ja taloudellisuus</li> </ul>	<p>Asiakaskontaktien kesto (ka) mahdollisesti syksyn 2011 aikana</p>	<p>Otannat, OIWA, vuoronumerojärjestelmä</p>	

## 2.3 Aspan johtoryhmätyöskentely

**Aspan johtoryhmä:** Anne Kuru (em), Sari Katajamäki (pp), palvelupäällikkö (pp), Petri Jolkin (pp), Timo Paavola (pp), Susanna Hytönen (pp), Heidi Putro (pp) sekä Kirsi Sunikka (pp). Lisäksi asiakaspalvelun yhteyshenkilö on mukana asiakaspalvelun yleisistä asioista keskusteltaessa joryssa ja asiakaspalvelun vakuutussihteeri on paikalla veturissa.

### Johtoryhmän palaverit

#### Aspa jory

Aspan johtoryhmä kokoontuu kesälomakuukausia lukuun ottamatta vähintään kerran kuukaudessa. Kokous pyritään pitämään joryn jälkeisenä päivänä Käpylässä. Palavereiden muistiot ovat luettavissa Y:\Etela\_Suomi\98\_Helsingin vakuutuspiiri\HELSINGIN\_vakpiiri\ASIAKASPALVELU\ASPA JORY

Johtoryhmän ensisijainen tehtävä on Helsingin asiakaspalvelun toiminnan suunnittelu ja kehittäminen sekä strategian jalkauttaminen arkeen. Suunnittelun pohjalla on vakuutuspiirin tulossopimus ja henkilökohtaiset tavoitekortit. Johtoryhmä on vastavuoroinen foorumi, jossa tuodaan esiin vakuutuspiirin linjauksia ja vastaavasti sen kautta viestitään asioita eteenpäin mm. piirin johtoryhmälle.

#### Aspa veturi

Aspan veturi kokoontuu kesälomakuukausia lukuun ottamatta vähintään kerran kuukaudessa. Kokous pyritään pitämään joka kuukauden kolmannella viikolla, perjantaina. Veturissa käsitellään asiakaspalvelun toiminnan kannalta tärkeitä ajankohtaisia asioita. Tällaisia ovat mm. tulossopimuksen toteuttamiseen, työtilanteeseen, työn organisointiin, henkilöstöön sekä toiminnan kehittämiseen ja työskentely-ympäristöön liittyvät asiat. Palavereiden muistiot ovat luettavissa Y:\Etela\_Suomi\98\_Helsingin vakuutuspiiri\Aspa Jory tai Veturi

## 2.4 Yhteisiä asioita

Ohessa on koottu joitakin asiakaspalvelua koskevia pelisääntöjä ja yhteisiä asioita. Monet muun muassa henkilöstöhallintoon liittyvät asiat löytyvät Kelanetin henkilöstösivuilta ja työehtosopimuksesta.

Noudatamme Kelan arvoja kaikessa työskentelyssämme: **ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva.**

Työyhteisön jäsenenä toimimme yhteistyössä auttaen, huolehtien ja välittäen toisistamme sekä luottaen toisiimme.

Arvostamme muiden työtä ja annamme positiivista palautetta ja rakentavaa palautetta toisillemme. Noudatamme yhteisiä pelisääntöjä ja keskustelemme asioista avoimesti.

Edellytämme kaikilta työyhteisön jäseniltä avointa viestintää ja oma-aloitteellisuutta asioiden esilletuomisessa.

Arvostamme sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaitamme ja luomme yhdessä hyvän paikan työskennellä!

### 3. Palaverit

Palaverit on tärkeä osa työtämme informaation kulun, yhteisen keskustelun ja tapaamisen kannalta.

#### 3.1 Aspa- jory ja Aspa -veturi

- Aspa-jory ja aspa veturi ovat kerran kuussa
- Tutustu esityslista > tulosta tarvittava materiaalia etukäteen > valmistaudu omaan osuuteen tai sihteerin rooliin > lisää tarvittaessa oma aihe esityslistaan
- Muistio on luettavissa Y:\Etela\_Suomi\98\_Helsingin vakuutuspiiri\Aspa Jory tai Veturi

#### 3.2 Tiimipalaverit

- Tiimipalaverit pidetään vähintään kerran kuukaudessa, käytännössä usein viikoittain
- Tee palaveriin esityslista > lähetä kutsu ajoissa > valmistaudu > kirjoita muistio
- Palaverin aiheet ovat pääsääntöisesti yhdenmukaiset kaikissa tiimeissä: kuukauden **I** viikolla palaverin aiheena ovat asiakaspalveluun liittyvät teemat/tapausten käsittelyä, **II** viikolla johtoryhmän asiat, **III** viikolla ajankohtaiset asiat ja infot sekä **IV** viikolla veturin asiat.
- Tiimipalavereihin osallistuvat palvelutiimin jäsenet sekä **III** viikon ajankohtaiset asiat ja infot palaveriin osallistuvat myös asiakaspalvelussa tuuraavien tiimien jäsenet (tarvittaessa muutenkin)
- Tiimipalavereissa käsitellään ryhmän työhön ja toimintaan liittyviä ajankohtaisia asioita
- Palavereiden pöytäkirjat ovat luettavissa. Y:\Etela\_Suomi\98\_Helsingin vakuutuspiiri\Aspa\toimipiste. Keskeiset asiat tiedotetaan lisäksi sähköpostilla koko henkilöstölle

#### 3.3 Yhteisveturi

- **Yhteisveturi** eli asiakaspalvelun ja ratkaisupuolen yhteistapaaminen. Apulaisjohtajat kutsuvat veturin koolle kaksi kertaa vuodessa. Asiakaspalvelusta menee palaveriin yksi lähiesimies vuorotellen ja asiakaspalvelun vakuutussihteeri

#### 3.4 Työkokous

- **Työkokous** on koko Helsingin Asiakaspalvelun yhteinen tapaaminen, jossa käsitellään ajankohtaisia asiakaspalvelua koskettavia asioita yhdessä
- Asiakaspalvelun työkokous järjestetään tarvittaessa 2 x vuodessa toukokuussa ja marraskuussa alkaen
- Työkokous järjestetään työajan ulkopuolella Käpylän toimitalossa ajalla klo 17.00-19.00. Työkokouksesta maksetaan ylityökorvaus.

### 4. Kehitys-, tavoite- ja palkkauskeskustelut

- Keskustelut käydään vuosittain oman lähiesimiehen kanssa vuosikellon mukaisesti. Vuosittain on yksi kehityskeskustelu ja kaksi tavoitekeskustelua. Tarvittaessa tavoitekeskustelun voi linkittää havainnoinnin yhteydessä käytävään palauttekeskusteluun. Palkkauskeskustelu käydään kerran vuodessa.

## 4.1 Kehitys- ja tavoitekeskustelut

**Kehityskeskustelu** on esimiehen ja toimihenkilön välinen tavoitteellinen keskustelu, jossa esimies saa hyödyllistä tietoa työyhteisön ja toiminnan kehittämiseen ja vastaavasti toimihenkilö saa palautetta työskentelystään ja voi ilmaista omia toiveitaan ja odotuksiaan.

Vakuutuspiiri asettaa tavoitteet tavoitekorttiin. Henkilökohtaiset tavoitteet asettaa esimies. Kehityskeskustelun yhteisiä teemoista voidaan sopia vakuutuspiiri tasolla sekä yleensä on myös koko Kelaä koskeva yhteinen teema. Lisäksi lähesimies käy jokaisen toimihenkilön kanssa vapaamuotoisia keskusteluja palveluneuvojien toimintaan liittyvissä asioissa.

**Kehityskeskustelu I** lomake luodaan tahtiin kehityskeskustelua varten ja päätetään, kun toimihenkilö on tarkistanut sovitut asiat.

**Kehityskeskustelu II** lomake luodaan tahtiin vuoden tavoitekeskusteluja varten, ja jätetään päätettäväksi vasta vuoden lopulla, kun kaikki tavoitekeskustelut ymv sovitut asiat. on käyty läpi ja kirjattu ylös. Lomakkeeseen on hyvä merkitä mm. sovitut asiat ja käydyt koulutukset.

## 4.2 Palkkauskeskustelu

**Palkkauskeskustelu** käydään keväällä.

Uusien toimihenkilöiden palkanmääritys on kaksivaiheinen ennen vuosikierrokselle siirtymistä eli käydään niin kutsuttu 13 kk ja 25 kk palkkauskeskustelut

Jos toimihenkilön tehtävä muuttuu vaativammaksi, haetaan vaativuusluokan korotus hallinnollisena korotuksena. (katso myös esimiehen työkalupakki)

## 5. Työsuhteen alku, perehdyttäminen koulutukset sekä työsuhteen päättäminen

### 5.1 Työsuhteen alku

- Työsopimuksen kirjoittaminen 3 kpl
- Käyttövaltuuksien tilaus
- Vaitiolovakuuden otto ja siitä tahtikirjaus
- Avainten luovutus
- Sopimusruokapaikkoihin lisääminen
- Henkilökortin tilaus
- Verokortti palkanlaskentaan
- Muun vuosilomaan oikeuttavan palvelusaikahakemuksen antaminen
- Henkilö työvuorosuunnittelun työpisteeseen
- Koeaikaan liittyvä menettely max 4 kk koeaika. (katso perehdyttäminen)

## 5.2 Perehdyttäminen

Kaikille uusille toimihenkilöille laaditaan tahtiin

- **perehdytysuunnitelma** > voimassa 4 kk
- **työnopastussuunnitelmat** > voimassa 4 kk
- **vaikuttavuuden arviointi**
- Myös pitkiltä virkavapailta palaaville toimihenkilöille tulee tehdä työnopastussuunnitelma. (Asiakasneuvojan työnopastus suunnitelman esimerkki liite 1)
- Toimihenkilöä perehdyttää palvelupäällikkö itse tai hänen vastuuttama kokeneempi asiakasneuvoja. Palvelupäällikköä perehdyttää esimies tai/ja kokeneempi palvelupäällikkö esimiehen vastuuttamana perehdytysuunnitelman mukaan.
- Uusien toimihenkilöiden perehdytystä arvioidaan 1kk, 2kk sekä 3kk kohdalla työsuhteen alkamisesta. 2kk ja 3 kk kohdalla tehdystä arviosta annetaan palaute myös uudelle toimihenkilölle. (Katso myös esimiesten työkalupakki)

## 5.3 Koulutukset

- Lähiesimies vastaa oman ryhmän osaamisen varmistamisesta ja arvioi heidän koulutustarpeitaan. Lähiesimies ilmoittaa syksyn koulutustarpeet 30.4. mennessä ennakkovarauksina Tahtiin sekä kevään tarpeet 30.11. mennessä.
- Koulutuksiin ilmoittaudutaan henkilökohtaisesti tahdin kautta, ellei toisin informoida. Keskitetysti järjestetystä koulutuksesta tulee antaa palaute Tahtiin välittömästi koulutuksen jälkeen. Lisäksi toimihenkilön tulee käydä esimiehen kanssa lyhyt keskustelu koulutuksesta viikon kuluessa. Esimies laittaa esitätetyn palautelapun toimihenkilön lokeroon ja käydyt keskustelun ja täytetty arvio palautetaan HEKO:lle.
- Mahdolliset toimipaikkakoulutukset koordinoidaan aspa -veturin toimesta. Kouluttajan tulee muistaa kirjata käytetty aika sekä koulutuksiin osallistuvien henkilöiden lukumäärä verkkolevylle olevaan taulukkoon. Lisäksi kouluttaja kerää osallistujalistan sekä palautteet, jotka toimitetaan HEKO:lle. Tiimipalavereiden yhteydessä olevista koulutuksista ei pääsääntöisesti kerätä palautetta.

## 5.4 Työsuhteen päätyminen

- Eroilmoitus kirjallisesti ja lähettäminen piirin johdolle sekä tieto hkihr-sähköpostiin
- Vuosilomien ja säästövapaiden antaminen hyvissä ajoin, jos mahdollista
- Nk- miinussaldon huomioiminen ja palkanlaskentaan ilmoittaminen
- Lainatavaroiden mm avaimen ja henkilökuntakortin palautus ja tahtikirjaukset
- Sopimusruokapaikoista poisto > Malmi ja Hakaniemi antaa tiedon toimiston esimiehelle
- Sahaoikeuksien poisto
- Lähtöhaastattelu
- Työtodistus

## 6. Havainnointi

- Havainnointi on tärkeä työväline palvelun laadun kehittämisessä sekä sovittujen toimintatapojen tarkistamisessa
- Palveluneuvojan lähiesimies havainnoi 3 x vuodessa asiakaspalvelutilannetta ja nämä tilanteet puretaan auki yhdessä palveluneuvojan kanssa. Havainnoinnin yhteydessä arvioidaan myös toteutuuko palvelumalli 70 % asiakkaista. Näistä tilanteista annetaan palautetta. Palaute annetaan myös kirjallisesti ja tallennetaan toimihenkilön hyväksymisen jälkeen tavoitekeskustelu II lomakkeelle. Kommenttikentän käyttö havainnoidaan myös sovitusti pisto-otannalla.

- Myös asiakaspalvelusta vastaavia palvelupäälliköitä havainnoidaan vastaavasti asiakaspalvelutilanteesta, palautteen antosta sekä ryhmäpalavereiden osalta.

Havainnoinnin lomakkeet ym. informaatio löytyy myös Esun sivuilta osoitteesta

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/esu.nsf/NET/081208141422PF?OpenDocument>

## 7. Työvuorosuunnittelu ja toimiston kansiot

- Tiimin esimies laatii oman tiimensä työvuorosuunnitelmat TAHTIIN sekä mahdollisesti suunnittelun helpottamiseksi Y:\Etela\_Suomi\98\_Helsingin vakuutuspiiri\HELSINGIN\_vakpiiri\Asiakaspalvelu\ASPA toimistottain.

Työvuorosuunnittelun projektit 1.5.2010 alkaen

Toimisto	Työpiste	Verkko
Hakaniemen palvelutiimi	T98041	4002495
Itäkeskuksen palvelutiimi	T98071	4002493
Kampin palvelutiimi	T98151	4002492
Malmin palvelutiimi	T98031	4002494

- Omat työvuorot ja tehtävät löytyvät Tahdistä toimihenkilön työpöydältä.
- Työvuorosuunnitelma tehdään Tahtiin palvelutiimissä kuukaudeksi kerrallaan. Työvuorosuunnitelma on kuitenkin hyvä käydä katsomassa viikoittain ja päivittää muutokset.
- Asiakaspalvelussa työskentelevät voivat viedä toiveitaan työvuorosuunnitteluun liittyen yhteiseen kalenteriin. Toiveet tulee olla vietynä edeltävän kuun 15. päivään mennessä.
- Jos palaverieita, koulutuksia tai henkilökohtaisia menoja tulee vuorolistan valmistumisen jälkeen, huolehtii jokainen ensisijaisesti itse mahdollisesta vuoron vaihtamisesta ja informoi asiasta lähiesimiestään, esimies vie vuorokorjaukset Tahtiin.
- **Helsingin toimintamalli** pitää sisällään seuraavanlaisia vuoroja: **A, IA1, IA2, Tuki (AR) sekä Info/aulavuoroja sovi-tuissa yksiköissä**. Päivittäinen asiakaspalvelu rakentuu pääsääntöisesti kokopäivävurojen (A-vuorolainen) ympärille. Lisäksi toimistossa on IA1 ja IA2 vuorot sekä Tuki-vuoro. Osassa toimistoja työskentelee myös AULA tai INFO – vuorolainen. Asiakaspalvelun palvelumallit esitellään tarkemmin yksiköiden omissa kansioissa.
- **Tukivuoro (AR)** pitää sisällään asiakaspalvelun tuurausta sekä toimiston muita tukitöitä. Tukityöt vaihtelevat henkilös-tä riippuen. **Aulaajan** pääsääntöinen tehtävä on ohjata ja neuvoa asiakkaita sekä kopioida pyydettyjä liitteitä ja myös arvioida tarvitseeko palvelutarvetta.

### 7.1 Toimiston kansiot

- Toimiston kansiot löytyvät ja pitävät sisällään seuraavat kansiot Y:\Etela\_Suomi\98\_Helsingin vakuutuspiiri\ASPA\ Työvuorot

Pelastussuunnitelma

Työolojen seurantaraportti

Toimistokohtaiset asiat, tehtävät ja vastuut

Turvallisuus- ja sopimusasiat

Työterveyshuolto; työterveysasemat ja yhdyshenkilöt

Yksikön tärkeät puhelinnumerot

## 8. Työsopimusasiat

- Päivittäinen kokopäiväisen toimihenkilön työaika on 7 tuntia 15 minuuttia, joka sijoitetaan pääsääntöisesti kello 8.15 ja 16.00 väliselle ajalle. vastaavasti osa-aikaisten toimihenkilöiden työsuhteen ehdot ovat työehtosopimuksessa.
- Jokaisen vastuulla on päivittäinen kellokortin leimaus NK-sovelluksessa ja itse tehdä myös mahdolliset korjaukset
- Esimiehen vastuulla on seurata tiiminsä NK -sovellutuksen kirjauksia eli kertyviä miinuksia ja vastaavasti ettei positiivinen kertymä mene yli 20 tunnin
- Poikkeavat liukummat tulee sopia lähiesimiehen kanssa hyvissä ajoin etukäteen. Lääkarissäkäynnit tulee ajoittaa mahdollisuuksien mukaan työajan ulkopuolelle (poikkeuksena äkilliset sairastumiset).

## 9. Sairauspoissolot, vuosilomat ja muuta poissaoloista

### 9.1 Sairauspoissaolot

- Poikkeavat liukummat tulee sopia lähiesimiehen kanssa hyvissä ajoin etukäteen. Lääkarissäkäynnit tulee ajoittaa mahdollisuuksien mukaan työajan ulkopuolelle (poikkeuksena äkilliset sairastumiset).
- Sairastumisesta ilmoitetaan aina esimiehelle. Ilmoitus poissaolosta tehdään **puhelimitse** (ei tekstiviestillä) ensisijaisesti omalle lähiesimiehelle. Kaikilla esimiehillä on kännykät käytössä. Jos oma lähiesimies on poissa, ilmoita poissaolosta sijaiselle.
- Ilmoitus sairauspoissaolosta tehdään sairastumispäivänä klo 10.30 mennessä, asiakaspalvelussa ollessa on poissaolosta ilmoitettava hyvissä ajoin ennen vuoron alkua. Esimiehille voi soittaa heti klo.8.00.
- **Yli kolmen päivän** sairauspoissaolosta lähetä **heti** lääkärinlausunto päätalon työterveysasemalle Työterveyshuollon palveluja antaa tällä hetkellä pääkaupunkiseudulla Diacor. Oman työterveysaseman vastuuhenkilöt löytyvät yksiköiden omista kansioista.
- Toimihenkilöllä on oikeus tilapäiseen hoitovapaaseen lapsen äkillisen sairauden takia hoidon järjestämiseksi tai lapsen hoitamiseksi 1-4 työpäivää, jos lapsi on alle 10-vuotias. Palkkaa voidaan maksaa 1-3 kalenteripäivältä. Päiviin luetaan mukaan lauantai ja sunnuntai. Lapsen sairauden vuoksi poissaolosta tulee toimihenkilön tehdä itse poissaoloilmoitus. Tarpeen vaatiessa jokainen on velvollinen tuuraamaan asiakaspalvelussa. Asiakaspalvelun on hoiduttava joka päivä ja äkilliset asiakaspalvelutuuraukset hoidetaan toimiston sisäisin järjestelyin. Näissä tilanteissa resurssit pyritään hoitamaan ensisijaisesti tiimin palveluneuvojen kesken sekä mahdollisesti ratkaisupuolen tuuraajia käyttäen.
- Yli 3 päivän poissaoloissa resurssit kartoitetaan ja kohdennetaan uudelleen vakuutuspiirittain Annen ja palvelupäälliköiden kanssa
- Esimies välittää sähköpostilla tiedon poissaolosta koko tiimille sekä esimiehen sijaiselle.

### 9.1 Työkykyä uhkaavan ongelman käsittely

- Helsingissä noudatetaan Kelan yhteistä Työkykyä uhkaavan ongelman havaitsemisen ja käsittelyn ohjetta.
- Sairaus poissaolot > selvittämistä vaatii sairausloman pitkittyminen esim. **yhtäjaksoisesti yli 30 päivän** mittaiseksi tai toistuminen siten, että päiviä on vuoden aikana **yhteensä joko 30 tai 6 erillistä 1–3 päivän jaksoa**. Tilanne saattaa edellyttää tätäkin varhaisempaa puuttumista. Lisätietoja, prosessikuvaus sekä puheeksiottomuistio osoitteessa henkilöstö > työsuhteasiat > työsuojelu > työsuojelun toimintaohjeet.
- Kuulemislomakkeet lähetetään aina tiedoksi piiriin johdolle. (Katso esimiehen työkalupakki)

### 9.3 Vuosilomat

- Vuosilomat anotaan Tahdissa omalta lähiesimieheltä.
- Vuosilomia suunniteltaessa on huomioitava asiakaspalvelun sujuvuus myös lomien aikaan
- Säästövapaista on oltava kirjallinen sopimus ja suunnitelma.



## 9.4 Muuta poissaoloista

- Asiakaspalvelussa tulee eteen ajoittain tilanteita, jolloin esimies/esimiehet eivät ole paikalla. Esimiehen poissa ollessa, on hänen mahdollista vastuuttaa joku tiimin jäsenistä tekemään mahdolliset poissaolojärjestelyt. Esimies huolehtii korjaukset tahtiin jälkikäteen. Näistä tilanteista pyritään aina sopimaan ja tiedottamaan etukäteen.
- Mikäli asiakas vaatii esimiestä paikalle tämän poissa ollessa, pyritään tilanne ensisijaisesti rauhoittamaan ja kertomaan asiakkaalle, että esimies on yhteydessä puhelimitse.
- Akuuteissa tilanteissa (uhkatilanne) sekä muussa poikkeuksellisen haastavassa tilanteessa muut toimiston esimiehet tulevat tarvittaessa paikalla.
- Palvelupäälliköiden vuosilomien/sairaslomien aikana sijainen pyrkii olemaan läsnä vähintään yhden päivän viikossa si-  
jaistettavassa yksikössä
- **Tupakointi.** Kela on savuton työpaikka, tupakointi tapahtuu omalla ajalla muilla paitsi lounas- ja iltapäiväkahvita-  
uon yhteydessä.

## 10. Pelastussuunnitelma ja hätäpoistumistiet

- Kiinteistöillä on omat pelastussuunnitelmat, jotka ovat luettavissa jokaisen palvelupisteen omalta verkkolevyltä yksi-  
köiden kansioista. Esimies päivittää pelastussuunnitelmaan tarvittaessa. Kaikki hätäpoistumistiet on merkitty, poistumis-  
tiet käydään läpi kerran vuodessa ja uusien toimihenkilöiden kanssa. Jokaisen vastuulla on tutustua Kelan turvaoppaa-  
seen.

## 11. Asiakaspalvelun turvallisuus ja uhkatilanteet

- Asiakaspalvelussa tulee kiinnittää huomiota sekä asiakkaiden että työntekijöiden turvallisuuteen. Ollessasi asiakaspal-  
velussa ole valppaana, seuraa mitä asiakastilassa sekä viereisessä tiskissä tapahtuu ja ole valmis reagoimaan.
- Kutsu vartija käyttämällä vartijahälynappia aina, kun on tarve saada vartija rauhoittamaan tilannetta joko asiakkaiden  
odotustilassa tai tiskipalvelussa.
- Jos sinulla on tunne, että tilanne on uhkaava ja tarvitaan poliisia paikalle, paina tiskin alla olevaa hälytysnappia. Lähin  
partio tulee paikalle.
- Toimistolla on sopimus vartiointiliikkeen kanssa, vartija käy toimistojen tiloissa vähintään 2 kertaa päivässä, osassa  
toimistoja kerran tunnissa. Tarvittaessa vartija otetaan toimistoon koko päiväksi
- **Katso Liite 2, miten toimit uhkatilanteissa** > muista kirjata asiallisesti muu -yhteydenotot kansioon
- Esimies tekee uhkatilanteesta uhkailmoituksen osoitteessa Hallinto ja kehittäminen > turvallisuusasiat > toimintaturva
- Tilanteet voidaan purkaa keskustelemalla tiimin kanssa tai tarvittaessa keskustelu/kriisiavun saa Diacorilta

## 12. Tietoturva ja tietojen luovuttaminen

- Tietoturvasta enemmän ratkaisutyö > linkkejä ratkaisutyön tueksi > tietoturva ja tietojen luovuttaminen.
- Turvakielto-ohje löytyy esim. googlettamalla turvakielto ratkaisutyön puolelta
- Turvakielto asiakkaat > Turvakiehellon saaneelle asiakkaalle voi Kelassa tallettaa osoitteen. Ensin on kuitenkin tarkistet-  
tava, ettei henkilön VTJ:stä saatu osoite ole sama kuin, mikä on viimeisessä etuushakemuksessa.

## 13. Työsuojelu

- Vuosittain suoritetaan toimistolla työolojen seuranta, johon osallistuvat toimistonjohtaja ja henkilöstön edustajana yh-  
dyshenkilö. Työolojen seurantaraportit löytyvät verkkolevyltä yksiköiden omista kansioista.

## 14. Sähköposti ja palautteet

Helsingin ryhmäsähköposti ja Aspal -palaute järjestelmään vastaaminen on asiakaspalvelupäälliköiden vastuulla.

### 14.1 Ryhmäsähköposti Helsinki -Aspa

- Vastausvuoro asiakaspalvelupäälliköille tulee kolmen viikon välein. Jokaisessa toimistossa pitäisi olla myös kaksi pätevää asiakasneuvojaa, jotka voivat vastata sähköposteihin asiakaspalvelutasolla. Käy posti läpi > laita asiakaspalvelutasoiset eteenpäin asiakasneuvojille vastattaviksi > jaa haastavat kysymykset etuuksien ryhmäsähköpostilaatikoihin. Aina on mahdollista laittaa uudelleen palautunut viesti lisäkysymyksillä etuuksien ryhmäsähköpostiin vastattavaksi.
- Kun vastaat viestiin tai lähetät sen eteenpäin: ota vastaa > poista ylimääräiset allekirjoitukset tai kaikki jos menee etuuspostilaatikkoon > tallenna lähetettävä viesti kansioihin > itse vastattuihin, siirrettyihin, aspan omiin ym.
- **Liite 3 Sähköpostiosoitteet**

### 14.2 Aspal -palautejärjestelmä

- Asiakaspalvelun palvelupäälliköt hoitavat yleiset asiakaspalvelua koskevat palautteet sekä Kampin ja Itäkeskuksen kaikki palautteet. Etuuteen liittyvät palautteet kuuluvat vastuutoimiston vastattavaksi tai siirrettäväksi ko. etuuden vastuuyksikön hoidettavaksi. Palaute on hoidettava valmiiksi 0-3 päivän kuluessa.
- Jos asiakas on ilmoittanut jotain vireille olevaan/ratkaistuun etuusasiaan, siirretään palaute vastattavaksi ko. etuusasiapostiin. Tällöin viesti poistetaan aspal- järjestelmästä kokonaan (ks yleinen aspal ohje)
- Torstaisin on "kiitospäivä", jonka tarkoituksena on laittaa ylös suullista kiitosta, jota asiakkaat paljon antavat. Pelkkä kiitos ei ole palautteen paikka, mutta jos asiakas kiittää jonkun lisäarvon kanssa, kirjataan tämä ylös. Palvelupäällikkö vie tarvittaessa palautteen aspal -järjestelmään.

## 15. Asiakaspalvelun taikatoiminta ja muu yhteinen toiminta

- Asiakaspalvelun taikaryhmässä on mukana yksi henkilö jokaisesta yksiköstä. Taikaryhmän jäsenet ovat seuraavat:
  - **Taikatoiminta**
  - **Pikkujoulut**
  - **Liikuntailtapäivä**

## 16. Asiakaspalvelun vakuutussihteeri ja toimihenkilöyhdistyksen yhteyshenkilö

- Asiakaspalvelun vakuutussihteeri osallistuu veturiin  
Työnkuva Liite 16
- Toimihenkilöyhdistyksen yhteyshenkilö osallistuu joryyn

## 17. Valmentavan esimiehen johtamiskäytännöt

- Valmentavan esimiestyön keskeisimpiä kysymyksiä on, millä tiedoilla johtaa henkilöstöä
- Esimiehen keskeinen tehtävä on toimia peilinä ja auttaa henkilöstöä analysoimaan tekemisiään, tunnistamaan kehitysalueitaan ja vahvuuksiaan, tunnistamaan ajatteluaan, josta tekeminen on seurausta ja tunnistamaan omia parhaita käytäntöjään ja jakamaan niitä muille
- Asiakaspalvelussa henkilöstön työmotivaatioon vaikuttaa oleellisesti esimiehen aidosti läsnä oleva työote
- Valmentavan esimiesotteen tunnistaa ajankäytöstä (riittävästi aikaa henkilöstön työskentelytapojen valmentamiseen), esimiehellä on riittävästi aikaa lisätä alaisten itsetuntemusta (ei pelkästään tiedollisia valmiuksia), esimies on perillä mitten alaiset käyttävät aikaansa ja mitä alaisten asiakastilanteissa tapahtuu, työyhteisössä on säännöllisiä foorumeita onnistumisten ja haasteiden läpikäymisille sekä yksilö, että ryhmätasolla, vuorovaikutustilanteissa esimies osaa innostaa, mutta ottaa silti roolin, jolla saa alaiset itse puhumaan ja ratkaisemaan haasteita sekä esimies pystyy itse muokkaamaan vuorovaikutustyyliään henkilö- ja tapauskohtaisesti
- Palvelun valmentamisen tärkeitä näkökulmia on tuoda ihmisistä parhaat puolet esille. Minä hyväksyn ja uskon sinuun ja neuvojen sijaan annan kysymyksiä, kuuntelua ja oivalluksia. Edellyttää esimiehen oman tahdon ilmaisua myönteisen jämäkästi ja konkreettisten sopimusten tekemistä, oppimisahdistuksen vähentämistä ja tiedon tuominen aidosti prosessoitavaksi sekä erehdysten aito salliminen
- Toimivat systemaattiset johtamiskäytännöt ovat toimintatapojen valmentamista, kollegoilta oppimista, koko yhteisön yhteisiä oppimiskäytäntöjä esimerkiksi palavereiden yhteydessä sekä kahdenkeskeisiä valmentavia keskusteluja.

### • 1 Toimintatapojen havainnointi ja valmentava palaute

Tavoitteena on yhteisten toimintatapojen syventämistä ja esimiehen kokonaiskäsitteiden varmistamista esimerkiksi palvelusta. Esimiehen valmentaja -edellytysten varmistaminen eli tieto nykyisistä toimintatavoista luo pohjaa niiden valmentamiselle. Esimies on peilinä yksittäisille työntekijöille. Toimintatapojen havainnointi tuottaa tietoa, jonka perusteella esimies voi valmentaa yksilöitä parempiin suorituksiin, tunnistaa ja dokumentoi ja jakaa parhaita käytäntöjä tiimille sekä henkilöstön rohkeuden lisäämistä mukavuuskynnysten ylittämisen kautta. > Havainnointia

### • 2 Kollegalta oppiminen - työkavereiden osallistuminen toistensa kohtaamisiin

Tavoitteena on oppia analysoimaan käytännön tekemisiä, oivalluttaa strategian yhteyttä käytännön tekemiseen, kasvattaa ymmärrystä erilaisuutta kohtaan, auttaa henkilöstöä olemaan perustehtävän ääressä ja muistamaan, miksi heidän tehtävä on olemassa. > Mietitään voiko asiakasneuvoja havainnoida tulevaisuudessa kollegaa.

### • 3 Koko yhteisön yhteiset oppimiskäytännöt

Tavoitteena on auttaa jokaista työntekijää roolista riippumatta muistamaan yhteiset tavoitteet ja kunkin roolin tässä kokonaisuudessa. Tavoitteena on myös varmistaa, että jokainen työntekijä muistaa yhteisen kokonaisasiakkuuden näkökulman omassa työssään, arvostuksen lisääminen ja varmistaminen jokaisen työtä kohtaan, yhteisten toimintatapojen sopiminen sekä innostuksen ja motivaation vahvistaminen. > Käydään kerran kuussa läpi esimerkiksi joku asiakaskäynti

### • 4 Kahdenkeskiset valmentavat keskustelut

Tavoitteena on varmistaa henkilötason sitoutuminen uudelleen tekemiseen, vahvistaa tarvittaessa yksilötason itsetuottamusta ja turvallisuuden kokemista esimerkiksi toimintatapojen kokeiluun, auttaa yksilöä tunnistamaan omia toi-

mintatapojaan sekä varmistaa että jokainen on ymmärtänyt strategisen tavoitteiden yhteyden päättävään tekemiseen > esimerkiksi palautteen anto havainnoinnin jälkeen

- **5 Yhteiset palaverit**

Tavoitteena on tunnistettujen hyvien ja toimivien käytäntöjen jakaminen ja tunnistettujen haasteiden yhteinen keinojen ideointi, henkilöstön osallistumisen varmistaminen työn ja tekemisen kehittämiseen, vahvistaa ryhmätilanteessa tiedonjakoa ja onnistumisen noteerausta ryhmäpalautteen keinoin > kerran kuussa tiimipalaverissa joku teema, josta jokainen tuo omia kokemuksiaan

- **17.1 Palautetaidot**

Palautetaidot ovat ensiarvoisen tärkeä työväline työyhteisössä. Palautteen antaminen on ehdottoman tärkeää, mutta myös palautteen vastaanottaminen. Jokainen palautetilanne on myös oppimistilanne, jossa voi oppia niin antaja kuin vastaanottajakin. Palautteen tulee olla kaksisuuntaista ja johdonmukaista sekä oikeuden mukaista.

Palautteen antaminen on aina helpompaa, jos taustalla on yhdessä sovitut tavoitteet. Palaute pyrkii syvimmillään muuttamaan ihmistä, ei vain käyttäytymistä, palautteen tuloksena voi olla motivaatio, innostuneisuus fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi sekä huumori. Korjaavan palautteen pohja rakennetaan myönteisellä palautteella, myönteinen palaute kohdistuu kykyihin, lahjoihin, ominaisuuksiin, luonteeseen sekä tietysti tekemiseen, negatiivinen palaute kohdistuu tekemiseen ja ani harvoin persoonaan ja ei koskaan ulkonäköön.

**Myönteisen palautteen vaikutuksia** ovat: hyvä olo ja sisäinen riemu, itsetunto vahvistuu, uskallus kehittää ko ominaisuutta, usko muihinkin mahdollisuuksiin lisääntyy eli itsetuntemus, kyky nähdä hyviä puolia muissa lisääntyy, kyky kohdata korjaavaa palautetta paranee, motivaatio paranee, työtoveruus lujittuu

**Korjaavan palautteen yleisperiaatteet:** Välitä ihmisistä, vahvista itsetuntoa oppimisprosessin varmistamiseksi, tunnista oma suhteesi aggressioosi eli annatko palautteen heti vai tarvitsetko aikalisän sekä opettele antamaan alusta lähtien korjaavaa palautetta, palaute annetaan mahdollisimman pian ja oikea-aikaisesti, palaute annetaan kasvotusten ja vastaanottajan sietokyvyn mukaan, ajan kanssa ja rehellisesti sekä omasta puolesta puhuen myönteisen palautteen kera ja seuranta suorittaen

- **17.2 Kuuntelutaidot**

Kuuntelu on palautteenannon tärkein taito ja kuuntelua on harjoiteltava aktiivisesti.

Arvioi sisältöä älä esitystapaa, kuuntele keskittyneesti, kärsivällisesti ja aktiivisesti keräten tietoa ja pääkohtia. Siedä häiriötä mutta minimoi kuitenkin ulkoiset häiriöt ja tee tarvittaessa muistiinpanoja. Ole esitettyyn asiaan avoin, vaikka joutuisitkin antamaan rakentavaa kritiikkiä. Ole puhujan kanssa samalla aaltopituudella ja älä anna omien asenteiden häiritä kuuntelua.

## 17.3 PALVELUMALLI

### TOIMISTON PALVELUMALLI - HUOLENPITO ASIAKKAASTA



Palvelumallissa kerrotaan, miten asiakas kohdataan ja miten asiakasta palvellaan. Lähtökohtana on hänen elämäntilanteensa. Oleellista palvelutilanteessa on asiakkaan kuunteleminen, tarkentavien kysymysten käyttäminen ja asiakkaasta olevan tietovarannon hyödyntäminen niin, että palvelutilanne on koko ajan palveluneuvojan hallinnassa. Asiakkaan tulee voida lähteä palvelutilanteesta niin, että hänen elämäntilanteensa on kartoitettu ja hänen kysymyksiinsä on vastattu. Asiakkaan tulee tietää, miten hänen asiansa etenee ja mitä hänen tulee tehdä seuraavaksi.

## 18. Postin käsittely sekä toimistojen muut yhteiset työt

Posti lajitellaan eri saattein ulkoinen ja sisäinen ja siirretään yksiköistä sisäpostikuljetuksina eri vastuuyksiköiden hoidettavaksi. Skannaus hoidetaan Vantaa-Porvoon vakuutuspiirin Martilaakson yksiköstä.

Alla olevasta osoitteesta löytyvät ohjeet postin käsittelystä sekä kaikki saatelaput

Y:\Etela\_Suomi\98\_Helsingin vakuutuspiiri\HELSINGIN\_vakpiiri\Etuuskäsittely\Tukipalvelut\ Posti ja skannaus\UH POSTI löytyvät kaikki saatelaput

### 18.1 Muut palvelutiimeille kuuluvat tehtävät:

- 98- jonon tekeminen sovittujen henkilöiden toimesta. Ohjeet 98 jonon tekemiseen löytyvät Y:\Etela\_Suomi\98\_Helsingin vakuutuspiiri\HELSINGIN\_vakpiiri\ASIAKASPALVELU\ 98 jonon ohjeet. 98-jonoa hallinnoi ja ohjetta päivittää asiakaspalvelun esimies
- Lomakkeiden ja esitteiden tilaaminen ja siihen vastuutettujen henkilöiden toimesta.
- Toimistotarviketilaukset vastuutettujen henkilöiden toimesta
- Lisäksi Kampissa, Itäkeskuksessa ja Malmilla kahvitarvikkeiden ostaminen hoidetaan erikseen sovitulla tavalla.

Mikäli palveluneuvojat rekisteröivät asiakirjoja asiakaspalvelussa, tulee heidän skannata rekisteröidyt asiakirjat itse. Kela-kortin sekä Eu -sairaanhoitokortin tilaaminen poikkeaa tästä ohjeistuksesta, koska niiden hakemuslomakkeita ei arkistointisäännöksen mukaan tule säilyttää.

## 19. Tilastot

**Kelasto > Työkalut > Kelasto > Käyntimäärät Wit187A, Käyntimäärät luokiteltuna Wit187B, Asiakas- ja palvelutapahtumatiedot Wit187 C, Palvelun kesto ja asiainnin ajankohta Wit 187 D sekä Aspal - asiakaspalaute**

**Tahti > Ohjeet tahdista**

## 20. Esimiehen muistettavaa

Tämä on kertaava muistilista päivittäin, viikoittain, kuukausittain, vuosittain tai tarvittaessa tehtävistä asioista. Katso asiat tarkemmin niille varatuista otsikoista.

### Päivittäin

- Käy katsomassa Tahdista joka päivä tehtävistä; hyväksymässä mm. ylityöt, koulutukset ja lomat
- Vie mahdolliset poissaolot tahtiin ja tee korjaus myös resursseihin ja anna poissaoloilmoitus. Muista myös sijaistettavien toimistojen poissaolojen kirjaus sekä ilmoitukset
- Käy katsomassa Aspal -järjestelmästä palautteet, muista myös sijaistettavat toimistot

### Viikottain

- Käy tallentamassa Esun esimiehelle sivustolle kävijämäärät. **Kuun viimeisen päivän kävijämäärät pitäisi olla tallennettuna samana päivänä**, jotta esimies saa kävijämääristä joryyn analyysin.
- Tiimipalaverit viikoittain > kutsu ajoissa > tee esityslista > valmistaudu > tee muistio
- Joka torstai on "kiitos"-päivä > muistuta > motivoi > kirjaa aspal -järjestelmään
- Seuraa milloin on oma Helsinki -Aspa sähköpostin hoitovuoro
- Seuraa nk -sovellutuksen kirjauksia > työajan ylityksiä sekä kertyviä miinuksia

## Kuukausittain

- Tee työvuorot kuukaudeksi kerrallaan omaan suunnitelmaan Y:lle sekä erityisesti tahtiin. Muista korjata tahti, jos muutoksia tulee.
- Valmistautuminen kuukausittain aspa-joryyn sekä aspa-veturiin. Katso esityslista > vie tarvittaessa ehdotuksia käsiteltävistä asioista > valmistaudu mahdolliseen omaan osuuteesi tai sihteerin vuoroon.
- Koulutuspalautteiden täytöstä on hyvä muistuttaa > käydä läpi lyhyen keskustelun kanssa > lähettää Hekoon sähköpostilla tai johdon suunnittelijalle?

## Vuositasolla

- Kehityskeskustelu tavoitteineen > vuoden alussa n tammikuun loppuun mennessä
- Tavoitekeskustelut kaksi kertaa vuodessa
- Palkkauskeskustelut keväällä + 13 kk ja 25 kk kohdalla uudella toimihenkilöllä
- Seuraa poissaoloja kaksi kertaa vuodessa tai tarvittaessa
- Asiakasneuvojien havainnointi kolme kertaa vuodessa
- Henkilöstö –barometri kysely tehdään kerran vuodessa > motivoi tiimiä vastaamaan ja vastaathan myös itse
- Seuraa mitä koulutuksia tarjolla ja mitä tiimissäsi tarvittaisiin
- Koulutusten ennakkovaraukset tehdään kaksi kertaa vuodessa 30.5 ja 30.11 mennessä
- **Toimintolaskentoviikko!!!** > käy mahdollisesti läpi ohjeet ennen viikkoa ja ota raportti toimintolaskentoviikon jälkeen
- Asiakasotannat > käy ohjeet läpi ennen otantoja tiimin kanssa > varaudu tulostamalla mahdolliset lomakkeet etukäteen > vie palautetut järjestelmään > lähetä eteenpäin
- Teemaviikot > tutustu teemaan etukäteen > ohjeista myös tiimiä > laita mahdolliset esitteet ym. näkyviin
- Tilaukset hoidetaan neljä kertaa vuodessa > maaliskuu- kesä- syys- ja joulukuussa. Tiimissä on vastuuhenkilö tilauksiin, mutta esimiehen vastuulla on valvoa tilaukset. Tilaus lähetetään sähköpostitse osoitteeseen hkitilaus.
- Huolehti hälytyslaitteiden ym. toimivuudesta > testataan kaksi kertaa vuodessa

## Resurssien vaihtuessa ja tarvittaessa

- Käy päivittämässä R levyllä taulukot jos resurseissa tai tehtävänkuvissa muutoksia

**Resursseista** > R:\ryhmat\HELSINGIN-VAKUUTUSPIIRIN\_JOHTO\aspa

**Osaamisesta** > R:\ryhmat\HELSINGIN-VAKUUTUSPIIRIN\_JOHTO\Osaaminen\2010

**Kielitaito** > R:\ryhmat\HELSINGIN-VAKUUTUSPIIRIN\_JOHTO\Osaaminen\2010

**Toimipaikkakoulutus** = vakuutuspiirin itsensä järjestämä koulutus sekä tiimipalavereissa tapahtuva koulutus > vie-  
dään Y: koulutuspalvelut/toimipaikkakoulutus-tilasto (heti koulutuksen jälkeen)

Huom. Perehdyttäminen ei ole toimipaikkakoulutusta

- Uusi toimihenkilö > katso 5.2
- Kaikki äitiys- vanhempainvapaat, hoitovapaat, osittaiset hoitovapaat, osa-aikaeläkkeiden hakemiset ym: vie tieto hkihr posttiin sekä esimiehelle.
- Valvo hoitovapaalla olevien lomat > katso hr-käsikirja
- Työsuhteen päättymisen > katso 5.4
- Uhkailmoitus osoitteessa Hallinto ja kehittäminen > turvallisuusasiat > toimintaturva

## Liitteet

### 1 Liite Esimerkki työhön opastussuunnitelmasta asiakasneuvojalle

#### PALVELUNEUVOJIEN PEREHDYTYSKOULUTUKSEN OHJELMA 1. viikko

##### 17.5. Omassa toimistossa

Tutustuminen omaan toimistoon

Tutustuminen asiakaspalveluun

CICS ja SAHA tutuiksi

Tietoturvan ja palvelumallin verkkokoulut

##### 18.5. Käpylän toimitalon, koulutustila Avanti (Koskelantie 5, 00610 Helsinki)

Klo 8.30 – 9.00

Aamukahvi ruokalassa

Klo 9.00 - 11.30

Palvelunlaatu Kelassa

Klo 11.30 - 12.15

Lounas ruokalassa

Klo 12.15 - 16.00

Koti ja perhe

Klo 13.45 kahvi



##### 19.5. Lahden aluekeskus, luentosali (Kirkkokatu 8, 15140 Lahti)

Klo 8.30 – 9.00

Aamukahvi ruokalassa

Klo 9.00 – 11.00

Tiedonhaku ja sähköinen asiointi

Klo 11.00 - 11.45

Lounas ruokalassa

Klo 11.45 – 16.00

Opiskelu ja työ

Klo 13.30 kahvi

##### 20.5. Käpylän toimitalon, neuvotteluhuone 109 (Koskelantie 5, 00610 Helsinki)

Klo 8.30 - 9.00

Aamukahvi ruokalassa

Klo 9.00 - 11.45

Terveys

Klo 11.45 - 12.15

Lounas ruokalassa

Klo 12.15 – 14.00

Eläkkeelle

Klo 14.00 - 14.20

Kahvi

Klo 14.20 – 16.00

Maasta ja maahanmuutto

##### 21.5. Omassa toimistossa

Opiskelua verkkokoulussa:





Työttömälle  
Asumiseen tukea  
Opiskelijalle  
Lapsiperheet

Oman toimiston asiakaspalvelun seuraamista!

## **PALVELUNEUVOJEN PEREHDYTYSKOULUTUKSEN OHJELMA 2. viikko**

### **24.5. Omassa toimistossa**

Verkkokouluopiskelu jatkuu

Oman toimiston asiakaspalvelun seuraamista!

### **25.5. Kampin toimisto (Salomonkatu 17, 00100 Helsinki)**

Klo 8.30 – 11.00

Palvelunlaatu Kelassa jatkuu

Klo 12.00 – 16.00

Tutustuminen Kampin asiakaspalveluun

### **26.5. Itäkeskuksen toimisto (Tallinnanaukio 4, 00930 Helsinki)**

Klo 8.30 – 11.00

IT-työvälineet

Klo 12.00 – 16.00

Tutustuminen Itäkeskuksen asiakaspalveluun

### **27.5. Malmin toimisto (Soidintie 4 b, 00700 Helsinki)**

Klo 8.30 – 11.00

Muutoksenhaku ja takaisinperintä

Klo 12.00 – 16.00

Tutustuminen Malmin asiakaspalveluun

### **28.5. Vuosaaren toimisto (liluodontie 17 a, 00980 Helsinki)**

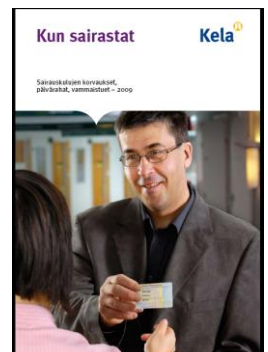
Klo 8.30 – 11.00

Turvallisuusasiat

Klo 12.00 – 16.00

Tutustuminen Vuosaaren asiakaspalveluun

### **31.5. Työskentelyn aloittaminen tukihenkilön kanssa omassa toimistossa**



## LIITE 2

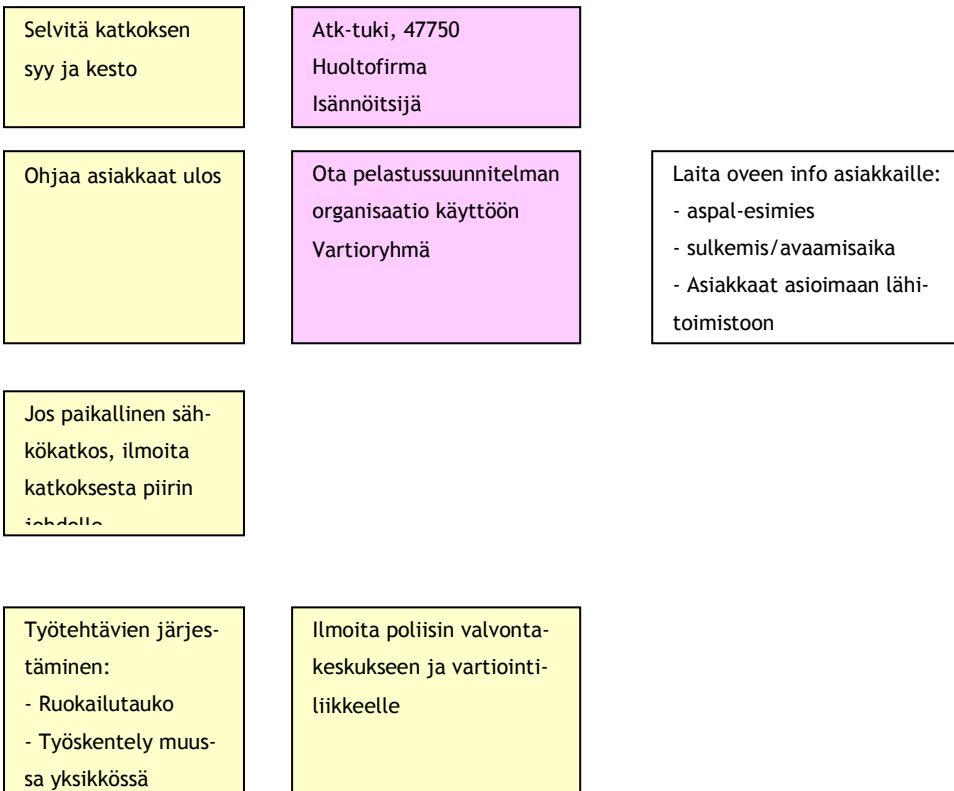
### TOIMINTA UHKATILANTEESSA JA SEN JÄLKEEN

#### 1. Uhkaava asiakas

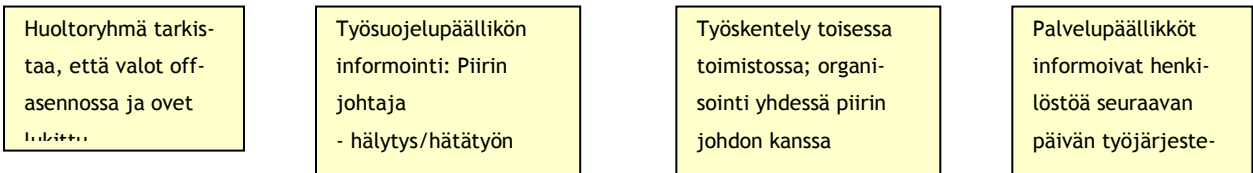
Alla on kuvattu toimintamalli Helsingin vakuutuspiirissä:

Kuva X

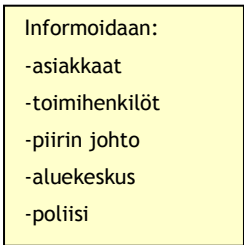
<b>Yhteyskeskus</b> Puhelin Asiakastilanne Posti	1. Ilmoitus uhkaavasta asiakkaasta 2. Perustaa "muu yhteydenottokansion ja kirjaa siihen uhkauksen sanasto- ja tilannekansion	
<b>Uhkauksen vastaanottaja</b>	1. Ilmoittaa uhkauksesta kotitoimistoon 2. Kirjaa ylös uhkauksen ilmoittajan ja hänen	
<b>Kotitoimisto</b>	1. Selvittää asiakkaan asiointitoimiston 2. Ilmoittaa uhkauksesta	
<b>Asiointitoimisto:</b> Toimija on ensisijaisesti esimies, mutta tehtävän hoitaa kuka tahansa paikallaoleva henkilö	1. Tilaa vartijan / poliisin paikalle 2. Informoi aspa-tiimin 3. Välittää tiedon kaikkiin Helsingin toimistoihin: jl-Helsinki aspa ja	<b>Jälkityöt</b> 1. Täyttää uhkalomakkeen 2. Harkitsee yhteydenottotarpeen työterveyshuoltoon
<b>Ratkaisutoiminta:</b>	Tekee tarvittavat päätökset	
<b>Asiakaspalvelu:</b>	Informoi asiakasta tehdystä toimenniteistä	



**Katkos jatkuu seuraavaan päivään**



**Katkoksen päätyttyä**



### LIITE 3

#### Ryhmäpostilaatikot:

Käytetään yleiseen tiedottamiseen, näihin sähköposteihin tulevat esim. Kelan lehdistötiedotteet ja muut toimistoille jaettavat infot.

Ryhmäpostilaatikoihin EI SAA LÄHETTÄÄ HENKILÖIDEN ETUUSASIAKSELYJÄ, vaan ne hoidetaan etuuksien assisähköpostilaatikoiden kautta.

Helsinki aspa/ESU/Kela helsinki.aspa@kela.fi

Helsinki kyky/ESU/Kela helsinki.kyky@kela.fi

Helsinki eläke/ESU/Kela helsinki.elake@kela.fi

Helsinki tt-ylat/ESU/Kela helsinki.ttylat@kela.fi

Helsinki perintä/ESU/Kela helsinki.perinta@kela.fi

Helsinki korvaus/ESU/Kela helsinki.korvaus@kela.fi

Helsinki kv-perhe/ESU/Kela helsinki.kvperhe@kela.fi

HELSINKI JOHTO/ESU/Kela helsinki.johto@kela.fi

Muiden vakuutuspiirien ja yhteyskeskuksen käyttämä sähköposti on

HELSINGIN VAKUUTUSPIIRI/ESU/Kela

**Asiakkaiden kelanetin kysely-toiminnon sähköpostit ohjataan 1.6.lukien**

**Helsinki aspa- sähköpostilaatikkoon helsinki.aspa@kela.fi**

#### Etuuksien sähköpostilaatikot:

Näihin sähköpostiosoitteisiin siirretään yhteyskeskuksesta tulleet ja Helsinki aspaan tulleet henkilöasiakkaiden kyselyt, silloin kun vastaus annetaan ratkaisuryhmästä.

Näitä sähköpostiosoitteita käytetään myös silloin, kun toisesta etuusasiasta siirretään asia toisen etuuden hoidettavaksi.

HKIELÄKEASSI/ESU

HKIKUASSI/ESU

HKILÄÄKEASSI/ESU

HKIPERHEASSI/ESU = kansalliset perhe-etuusasiat

HKIPRASSI/ESU = kansalliset sairauspäivärahat

HKISHASSI/ESU

HKITTASSI/ESU

HKIYLATSOTAASSI/ESU

HKIVTASSI/ESU

**Erityisesti kv-asioissa huomioitava**

HKIKVASSI/ESU= kaikki vakuuttamiseen liittyvät asiat

HKIKVTTASSI/ESU= vain työttömyysturvan vakuuttamiskytköasiat (esim. ulkomaille työnhakuun)

**HKIKVPRASSI/ESU= vain kansainväliset sairauspäiväraha-asiat**

**HKIKVPERHEASSI/ESU= vain kansainväliset perhe-etuusasiat**

2

Näihin jakelulistoihin on käyttövaltuuksien kautta liitetty suluissa mainittujen kustannuspaikkojen henkilöt

**JL- Helsinki aspa** (liitetään kustannuspaikkojen 98014, 98031,98041,98071,98074, 98151, 98152 ja 98153 henkilöt)

**JL- Helsinki kyky** (liitetään kustannuspaikkojen 98030, 98034,98035, 98036, 98037, 98038 henkilöt)

**JL- Helsinki tt-ylat** (liitetään kustannuspaikkojen 98040, 98042, 98043, 98044 henkilöt)

**JL- Helsinki perintä** (liitetään kustannuspaikkojen 98095,98096,98097,98098 henkilöt)

**JL- Helsinki eläkkeet** (liitetään kustannuspaikkojen 98180, 98015,98152 ja 98182 henkilöt)

**JL- Helsinki korvaus** (liitetään kustannuspaikkojen 98510,98511,98512,98513 henkilöt)

**JL- Helsinki kv-perhe** (liitetään kustannuspaikkojen 98094,98091,98092, 98124 henkilöt)

**JL- Helsinki korvaus lääke** (liitetään kustannuspaikan 98511 henkilöt)

**JL- Helsinki korvaus sh** (liitetään kustannuspaikan 98512 ja 98513 henkilöt)

**Muita:**

**JL- Helsinki ryhmät** (ryhmien osoitteet, alue hoitaa tämän, kun uudet ryhmäsähköpostiosoitteet ovat voimassa)

**JL HELKUTI** (kaikki kuntoutustiimien henkilöt)

**KV-VASTUU HELSINKI/ESU/Kela**

**HELSINKI HEKO/ESU/Kela = koulutusasiat**

**HKIPOSTI/ESU**

**HKI HR/ESU = henkilöstöhallinnon asiat**

**HKI TILAUS/ESU**

**HELSINKI PERHE/ESU/Kela (jätetään, paljon ohjeistuksia )= vain perheetuuksien tekijöiden omaan käyttöön tarkoitettu**

#### **Liite 4 Tärkeitä puhelinnumerot**

**YLEINEN HÄTÄNUMERO 112**  
**POLIISI 112**

#### **Asiakastuki**

#### **Puhelinvaihte 9**

**Pääluottamusmies**

**Safe Rec**

**Työterveyshoitaja**

**Työterv.fysioterapeutti**

**Johtava työterveyslääkäri**

**Työsuojelupäällikkö**

**Työsuojelupiiri**

**Työsuojelun päävaltuutettu**

**Vakuutusyhtiö Pohjola**

**Yt-valtuutettu**

**Kelalaisten puhelinnumerot ja ohjeet puhelinten käyttöön löytyvät Kelanetin puhelinluettelosta**

**Asiakaspalveluoven koodin ja hälytysjärjestelmän koodin saat esimiehiltä**

## **Liite 5 Postin ja skannauksen pelisäännöt Vantaa-Porvoon vakuutuspiirin kanssa**

### **Milloin Helsingin vakuutuspiiristä annetaan palautetta?**

Postin käsittelystä ja skannauksesta.

- kuvan laadussa on ongelmia
- kuvattu sahassa erillisiksi määriteltäviä asiakirjoja yhteen asiakirjaan
- kuvattu eri henkilöiden asiakirjoja yhteen asiakirjaan
- kuvattu väärällä asiakirjatunnisteella, ohjatunut väärään työjonoon
- kuvattu väärälle saapumispäivälle
- muutoksenhauksi/oikaisuksi tarkoitetut asiakirjat on kuvattu etuuslajilla

### **Mitä tehdään**

Asiakirjan tiedot korjataan/siirretään oikeaan jonoon/jaetaan erillisiksi asiakirjoiksi

Jos ongelma on toistuva samalla skannaajalla tai useammalla skannaajalla, palaute annetaan

Vantaa-Porvoon vakuutuspiirin alla olevan prosessin mukaisesti

### **Mitä tietoja palautteessa pitää olla?**

Palaute annetaan Martinlaaksossa (96250) kuvatuista asiakirjoista, muualla kuvatut yksittäistapaukset hoidetaan tarvittaessa kyseiseen paikkaan

- Asiakkaan henkilötunnus, arkistotunnus, skannaajan käyttäjätunnus, etuus johon kuvattu, Kelaan saapumispäivä
- Mikä ongelma on ollut, tieto ongelman korjaamisesta

### **Miten palaute lähetetään eteenpäin?**

#### **Toimihenkilö**

- Tarkistaa, onko asiakirja skannattu Vantaa-Porvoon vakuutuspiirissä (arkistotunnus 96250)
- Korjaa asiakirjat oikeaan muotoon
- Kirjaa ylös palautteeseen tarvittavat tiedot
- Lähettää tiedot sähköpostilla lähiesimiehelle

#### **Lähiesimies**

- lähiesimies tarkistaa ja täydentää palautteen tarvittaessa
- lähettää saamansa palautteen sähköpostilla Vantaa-Porvoon vakuutuspiirin skannauksesta vastaaville (Merja Zwegberg ja Susanna Vihanne), kopio oman ryhmän esimiehelle ja vakuutuspiirin yhteyshenkilölle

**Helsingin vakuutuspiirin yhteyshenkilö** (Irma Valtanen tai hänen poissaollessaan toimistonjohtajan sijainen Sini Palo)

- sopii prosesseihin liittyvistä muutoksista

#### **Vantaa-Porvoon vakuutuspiirin yhteyshenkilöt**

- Merja Zwegberg ja Susanna Vihanne
- Antaa palautteen Helsingin vakuutuspiirin yhteyshenkilölle
- vakuutuspiirin yhteyshenkilö lähettää saamansa palautteen sen ryhmän toimistonjohtajalle ja lähiesimiehelle, jota palaute koskee

Skannattujen asiakirjojen arkistohauista ohjeet erikseen Helsingin vakuutuspiirin verkkosivuilla.